
ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

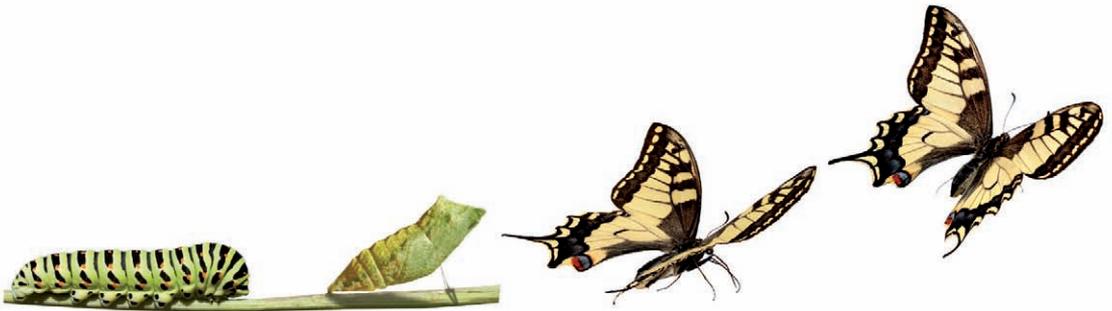
PRICEWATERHOUSECOOPERS 

FUNDACIÓN

Transformar con éxito las ONG

El liderazgo del cambio

Programa ESADE–PwC de Liderazgo Social 2009-10



Ignasi Carreras | Maria Iglesias | Maria Sureda

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social

Esta publicación se enmarca dentro del *Programa ESADE PwC de Liderazgo Social* que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación PricewaterhouseCoopers. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

Los objetivos del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes actuaciones:

- Foros de Liderazgo: Sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes del programa.
- Investigación
- Elaboración de casos
- Publicación anual con los resultados
- Actos públicos
- Divulgación de forma regular

Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.

Transformar con éxito las ONG

El liderazgo del cambio

*Este libro ha sido impreso en papel de fibras 100% recicladas post-consumo.
Homologado internacionalmente con certificados NAPM, Cisne Nórdico, Ángel Azul y Eco-etiqueta Europa.*

*Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y queda prohibido su uso para finalidades comerciales.
Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.*

Impresión y maquetación | El Tinter, sal (empresa certificada ISO 9001, ISO 14001 y EMAS)

Depósito Legal | B-30196-2010

ISBN | 978-84-88971-36-4

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

FUNDACIÓN

Transformar con éxito las ONG

El liderazgo del cambio

Ignasi Carreras | Maria Iglesias | Maria Sureda

Índice

Presentación	11
1. El liderazgo del cambio. El reto de la adaptación permanente	15
1.1 Un mundo en cambio, un sector en cambio	15
1.2 La capacidad adaptativa como elemento clave de las ONG. Motivaciones y razones del cambio	18
Las dos grandes motivaciones del cambio	19
Las fuerzas del cambio	26
El cambio como parte constitutiva de la evolución de las organizaciones	30
1.3 Nuevos líderes para un nuevo entorno. Gestionar o liderar el cambio	36
1.4 El sentido de este libro	38
2. Las ONG y el cambio	41
2.1 Elementos característicos de las ONG que influyen en los procesos de cambio	41
2.2 La percepción de las ONG y el cambio: Resultados de la encuesta	44
Las ONG y el cambio	44
Factores clave de éxito del cambio en las ONG	46
Características específicas de las ONG que favorecen o dificultan el cambio	49
2.3 La propensión al cambio de las ONG	66
3. Factores de éxito de los procesos de cambio	69
3.1 El flujo del cambio	69
3.2 Factores clave de éxito en un proceso de cambio: el esquema básico del libro	72
ETAPA 1. Generar el cambio	73
ETAPA 2. Promover el cambio	73
ETAPA 3. Institucionalizar el cambio	75
3.3 La singularidad del cambio y la importancia relativa de los distintos factores clave de éxito	76
3.4 El liderazgo, factor clave de éxito	78
4. La generación del cambio	79
4.1 FCE 1. – Establecer el sentido de urgencia	81
4.2 FCE 2. – La formación de una coalición para el cambio	89
4.3 FCE 3. – Construir una visión	93
4.4 El liderazgo en la etapa de preparación	97

5. Implementar el cambio: la promoción del cambio y la adhesión del equipo	99
5.1 FCE 4. – Definir la estrategia y planificar el cambio	100
5.2 FCE 5. – Comunicar la visión y la estrategia	108
5.3 FCE 6. – Superar los obstáculos y ayudar a la gente a cambiar	110
Resistencias al cambio	112
Estrategias para superar las resistencias	118
5.4 FCE 7. – Conseguir victorias a corto plazo y trabajar para el largo	122
5.5 FCE 8. – Seguir los resultados, ajustar el cambio y rendir cuentas	124
5.6 El liderazgo en la etapa de implementación	127
6. La institucionalización del cambio. El cambio de cultura y el liderazgo	129
6.1 Acercándonos a la definición de cultura	130
6.2 FCE 9. – Introducir el cambio en la cultura organizativa	136
Mecanismos para modificar la cultura	138
6.3 FCE 10. – Liderazgo transformador. Liderazgo y cambio de cultura	148
6.4 Líderes y liderazgo compartido	149
6.5 Competencias de liderazgo	151
6.6 Liderazgo y procesos de cambio	153
Anexo 1: Experiencias de cambio analizadas	157
Anesvad	159
Casal dels Infants para la Acció Social en los barrios	162
Fundació Jaume Bofill	165
Fundació Pere Tarrés	169
Fundación Entreculturas	172
Fundación IRES – Instituto de Reinserción Social	175
Fundación Secretariado Gitano	179
Fundación Tomillo	182
Intermón Oxfam	187
Médicos del Mundo	190
Comité Español de UNICEF	195

Anexo 2: La encuesta “Las ONG y el cambio”	201
La encuesta	201
Resultados	207
Bibliografía y referencias	217
Índice de figuras	221

Presentación

“Quien pretenda una felicidad y sabiduría constantes, deberá acomodarse a frecuentes cambios”

Confucio

¹ Ver la descripción del programa en la solapa de esta publicación, con sus objetivos y las actividades que agrupa.

Tenéis entre manos el libro *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, que muestra el resultado del segundo curso del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, una iniciativa conjunta del Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación PricewaterhouseCoopers nacida el pasado 2008.¹

Entre los objetivos del programa se incluye la generación de conocimiento y su divulgación, por lo que cada curso se realiza un proyecto de investigación que se resume en una publicación anual como la presente. El proyecto se nutre del estudio de casos concretos, análisis de bibliografía, pero también de las sesiones de los Foros de Liderazgo con los 40 líderes de las ONG participantes al programa.

Después de un primer curso centrado en la definición y características del liderazgo social, a raíz del cual se publicó el libro *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*, este curso 2009-10 se ha centrado en una temática fundamental para la sostenibilidad de cualquier tipo de entidad: cómo liderar y gestionar los cambios. Aunque toda organización debe ser capaz de saber transformarse con éxito, tal y como se detalla en los siguientes capítulos, para las organizaciones no lucrativas esta necesidad es aún más vital: *¿cómo va a promover el cambio social una entidad estática? ¿cómo va a alcanzar su misión una ONG que no es capaz de ir reorientando su acción a medida que cambia su entorno y las necesidades sociales a cubrir?*

Por este motivo durante todo el curso hemos estudiado diferentes casos o experiencias de procesos de transformación en entidades no lucrativas, agrupando organizaciones pequeñas y grandes, de diferentes sectores de actividad, de ámbito local o internacional, etc. Después de analizar una extensa recopilación bibliográfica sobre el liderazgo del cambio, la información de las experiencias estudiadas de primera mano gracias a la colaboración de las propias entidades, las intervenciones de los participantes en los Foros de Liderazgo, y las respuestas a las consultas realizadas vía encuestas sobre “las ONG y el cambio”, este libro presenta los resultados de la investigación. Un estudio que nos ha permitido elaborar un modelo de liderazgo del cambio propio en que se señalan las etapas y los factores clave para que los procesos de trans-

formación en las ONG y otras entidades no lucrativas tengan un resultado final exitoso. Un modelo adaptado a la realidad de un tercer sector que como indicábamos debe ser capaz de regenerarse continuamente para poder tener el mayor impacto en su misión, gracias a un liderazgo que debe tener esta componente transformadora e inspiradora.

Así, esperamos que esta publicación sea de utilidad para todos aquellos que quieran conocer mejor cómo desarrollar procesos de cambio en entidades no lucrativas. Ha sido un documento construido a partir de una base teórica pero con un enfoque práctico que tiene como objetivo precisamente ayudar a las organizaciones en su camino de mejora continua o de cambio rupturista. El libro presenta un modelo completado con ejemplos, guías y pistas que puedan orientar a las organizaciones en su objetivo.

Esta publicación ha sido posible gracias a la colaboración de muchas personas e instituciones. Por ello, tanto desde el Instituto de Innovación Social como desde la Fundación PricewaterhouseCoopers, queremos dar las gracias a las instituciones que nos respaldan: ESADE y PricewaterhouseCoopers, respectivamente. Ambas han mostrado un notable interés por contribuir al fortalecimiento de las ONG y otras organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el campo de la transformación social.

Además de los autores y colaboradores de los textos (Ignasi Carreras, Maria Iglesias, y Maria Sureda), este libro no habría sido posible sin todas las personas que han aportado sus ideas y apoyo indispensable para obtener el resultado que tenéis entre manos. Queremos agradecerles a todos ellos su contribución: a Carlos Mas, presidente de PricewaterhouseCoopers, por su visión del liderazgo responsable; a Sonia Navarro y Anna Hernando, por el apoyo ofrecido desde el Instituto de Innovación Social de ESADE; a los profesores de ESADE Ricard Serlavós, Alfred Vernis y Pedro Parada, así como a Julia Rodríguez, Mónica Ruiz, Laura Nualart y Gisela Guevara de Executive Education de ESADE, entre otras personas que han colaborado en el programa.

Sin embargo, nuestro mayor agradecimiento es para todas las entidades y personas del propio sector que nos han aportado sus valoraciones, comentarios y experiencias que han permitido precisamente construir un modelo adaptado al sector con una visión práctica y ejemplos concretos. Por ello damos las gracias a todas las entidades que nos han explicado sus experiencias de cambio detalladas en este libro, por la información aportada y el tiempo que nos han dedicado mediante entrevistas, conversaciones telefónicas y revisiones. También les damos las gracias a las más de 250 personas de otras tantas ONG que han respondido la encuesta que se presenta en el anexo de este libro, que ha sido la base para la elaboración del segundo capítulo sobre las características del sector y la propensión de las ONG al cambio.

Y en especial, damos las gracias a todos los directores y directoras de las organizaciones que han participado en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social durante el curso, mostrando su interés y aportando sus experiencias y percepciones, pues han sido la base para este trabajo. Muchas gracias a:

José Ignacio Equizabal, de Alboan – Fundación para el Desarrollo
Juan Carlos Torrijos, de Aldeas Infantiles SOS de Catalunya
Esteban Beltrán, de Amnistía Internacional
María Calvo, de Ashoka
Àngels Guiteras, de ABD – Asociación Bienestar y Desarrollo
Isabel Oriol, de la Asociación Española contra el Cáncer
Francisco Recio, de la Asociación Proyecto Hombre
Patricia Moreira, de Ayuda en Acción
José Luis Pérez Larios, de Cáritas Española
Rosa Balaguer, del Casal dels Infants
Mar Amate, de la Confederación Estatal de Personas Sordas
Toni Bruel, de Cruz Roja Española
Manel Cunill, de DEPANA
Gema Gallardo, de EAPN Madrid
Luis Arancibia, de Entreculturas
Paulino Azúa, de FEAPS
Josep Oriol Pujol, de la Fundació Pere Tarrés
Josep Gassó, de la Fundació Catalana de l'Esplai
Katy Trias, de la Fundació Catalana Síndrome de Down
José Menéndez, de la Fundació Joan XXIII
Juan Carlos Melgar, de la Fundación Adsis
Teresa Rodríguez Hervás, de la Fundación Balía por la Infancia
Marisol García, de la Fundación Chandra
José Ignacio González-Aller Gross, de la Fundación Codespa
Víctor Viñuales, de la Fundación Ecología y Desarrollo
Ignasi de Juan Creix, de la Fundación Intress
Alberto Soteres, de la Fundación Save The Children España
Isidro Rodríguez, de la Fundación Secretariado Gitano
Carmen García de Andrés, de la Fundación Tomillo
Juan López de Uralde, de Greenpeace
Montserrat Tohà, de la Fundación IRES – Instituto de Reinserción Social
Ariane Arpa, de Intermón Oxfam
Myriam García Abrisqueta, de Manos Unidas
Antonio González, de Médicos del Mundo
Aitor Zabalgogezkoa, de Médicos Sin Fronteras
José María Medina, de Prosalus
Begoña Santos, de la Red Acoge
Begoña Sanchez, de SOS Racismo
Paloma Escudero, del Comité Español de la UNICEF
Juan Carlos del Olmo, de WWF-Adena

Esperamos que esta publicación sea de su agrado y ofrezca conceptos, ideas y experiencias interesantes para desarrollar procesos de cambio exitosos en sus entidades. Nuestra ilusión es que también pueda ser útil para todas las personas que aspiran a que nuestro mundo sea más justo y sostenible, y trabajan incansablemente para conseguirlo.

Ignasi Carreras
Director del Instituto de Innovación
Social de ESADE

Enrique Fernández-Miranda
Director general de la Fundación
PricewaterhouseCoopers

Mayo de 2010

1. El liderazgo del cambio. El reto de la adaptación permanente

1.1 Un mundo en cambio, un sector en cambio

Las últimas décadas han sido décadas de profunda transformación. Cambios políticos, económicos, cambios sociales, medioambientales, tecnológicos... que han transfigurado la realidad de un mundo que también hemos aprendido a analizar desde nuevas perspectivas.

Viejas ideologías cuestionadas y creciente desconcierto de unos individuos y unas sociedades que, desprovistas de verdades demostrables, no saben como afrontar los complejos problemas de un mundo que parece situarse en la vorágine del cambio permanente.

Cambios sorprendentes, muchas veces contradictorios. Avances y retrocesos. Replanteamientos de logros que parecían asumidos a pesar del crecimiento y el supuesto desarrollo global.

Un mundo más global, con crecientes instituciones locales; más oportunidades acompañadas sin embargo de mayores recelos. Épocas de crecimiento económico y procesos de democratización, pero paradójicamente también, mayores desigualdades y mantenimiento de unos altísimos índices de pobreza. Conflictos armados, terrorismo internacional y en ocasiones indecente y renovado uso de “la guerra con fines pacíficos” y de la excusa de la seguridad como mecanismo para coartar derechos individuales y colectivos. Mayores opciones de información directa e inmediata, incremento de los dispositivos tecnológicos que facilitan el diálogo e intercambio,... pero a su vez incremento de la percepción de aislamiento y la soledad de algunos. Reconocimiento casi universal de unos derechos que no se cumplen. Impunidad de algunos y solidaridad de muchos... Viejos problemas que entran en la agenda política y nuevos retos que afloran, pero que no sabemos afrontar.

Son sólo muestras de algunos de los paradójicos cambios que vive nuestra sociedad. Una sociedad caracterizada por la creciente debilidad de los sistemas de anclaje tradicionales (familia, amigos, red social, trabajo, formación...) y en la que la vulnerabilidad individual y colectiva se incrementa. Una vulnerabilidad que impide en muchas ocasiones el pleno ejercicio de la ciudadanía.

Hablamos de cambios de largo recorrido, cambios que afectan en algunos casos a los mismos fundamentos de la sociedad pero que no siempre es fácil predecir ni apuntar en qué dirección irán. De hecho, en el momento en que se escribe este libro una crisis económica predecible, aunque sin embargo no prevista por la mayor parte de actores políticos y sociales, ha situado el mundo ante una nueva encrucijada. ¿Significará la misma el fin de un modelo económico, nada equitativo y aún menos sostenible, ya agotado o no será más que un nuevo punto de inflexión en la historia de unas economías que plantean el crecimiento como un referente incuestionable? La respuesta es, hoy por hoy, difícil de dar.

Multidireccionalidad, velocidad y creciente complejidad caracterizan unos cambios que obligan a todos los actores a replantearse su papel. Un replanteamiento del que las ONG, como voluntarias

protagonistas de la transformación social, no pueden escapar. Unas ONG que deben pensar y repensar sus funciones, responsabilidades, estrategias, programas y alianzas y, reevaluar, incluso, su legitimidad en los nuevos contextos. Unas ONG que ven como los viejos paradigmas de intervención pierden vigencia y en consecuencia sus actividades y hasta su rol se ve cuestionado, esperándose un avance sustancial.

2 CORDOBÉS, M.; IGLESIAS, M. Y SANZ, B. (2009) *Repensando el seguimiento y la evaluación en las ONGD españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante*, Obra Social Fundación "la Caixa", Barcelona.

Como apuntan Cordobés, Iglesias y Sanz en su libro *Repensando el seguimiento y la evaluación en las ONGD españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante*² en el ámbito de la cooperación al desarrollo, por ejemplo, la difuminación de las tradicionales fronteras entre el Norte y el Sur y los ámbitos global y local; el incremento de las capacidades locales y la emergencia de nuevos actores comprometidos en un esfuerzo mancomunado transformador –empresas, autoridades locales, ciudadanía organizada– afianza nuevas y esperanzadoras maneras de luchar contra la pobreza y fomentar la inclusión social al tiempo que hace evolucionar los paradigmas sobre el desarrollo. Se integran así nuevos valores y parámetros y se modifican los patrones que sustentan la arquitectura de la cooperación. La transformación de las estructuras que condena a algunos al subdesarrollo y la promoción de procesos de desarrollo integrales y endógenos se convierten en ejes de los nuevos paradigmas. En consecuencia, son muchas las ONG del Norte –si bien no todas– que se plantean transformar su papel: de ejecutoras directas a intermediarias y financiadoras; de líderes y expertas en proyectos a acompañantes de otros actores; de la acción a la reivindicación; del trabajo uni-organizativo a la creación de redes globales de transformación.

Por otra parte, la ubicación del debate sobre el cambio climático en la agenda política y la creciente preocupación social por el medio ambiente sitúa a las ONG ecologistas ante un nuevo panorama. De ser consideradas como *outsiders* del sistema a pasar a formar parte integrante de él; de plantear utopías a responder a la demanda de contribuir a construir prácticas realidades... El cambio y los retos son evidentes y más, cuando a pesar de la nueva consideración, la utopía sigue siendo necesaria.

Pero y más allá de eso, ¿podemos hablar de ONG de cooperación sin tener en cuenta el medioambiente? ¿puede conseguirse revertir el cambio climático si no transformamos las estructuras económicas de nuestra sociedad y reducimos las desigualdades? La necesidad de una creciente especialización choca con el imperativo de una visión cada vez más amplia. Los dilemas organizativos se multiplican.

Se perfila así de forma evidente la necesidad de avanzar en la conceptualización y el diseño de nuevos paradigmas que permitan abordar las problemáticas en toda su complejidad. Una necesidad que es especialmente evidente en el ámbito de la intervención social. Así, en una sociedad de vulnerabilidades crecientes, los individuos y los colectivos no pueden ser entendidos desde una visión unicista que los clasifica en función de su situación respecto a una sola de las múltiples dimensiones que configuran la verdadera ciudadanía (relacional, familiar, económica, laboral, vivienda, sanitaria, educativa...). La agrupación en colectivos estancos –discapacitados, gente mayor, parados, pobres...– y la actuación unidimensional –económica, sanitaria, educativa, laboral– que parecía haber predominado en los paradigmas de intervención social, no pierde sentido, pero se replantea.

Los viejos esquemas de actuación no funcionan y más cuando las fronteras entre los distintos sectores (público, empresa, tercer sector...) se diluyen y surgen nuevos actores o formas de transformación (nos referimos por ejemplo a los movimientos globales movilizados a través de las plataformas digitales) hasta hace bien poco tiempo inimaginables. Crece la conciencia de la necesidad de impulsar sinergias y tejer redes entre distintos actores y sectores. Es necesario así avanzar en la definición clara de roles e interrelaciones.

En este entorno, la capacidad de intervención y movilización de recursos se incrementa pero también la competencia por los mismos. Una competencia que fuerza a las ONG a trabajar cada vez con más eficacia y eficiencia y que las conduce a preocuparse de forma creciente por la rendición de cuentas de su actividad.

Los años 80 y 90 del pasado siglo, fueron décadas de crecimiento exponencial del número de ONG en España. Diversos estudios ponen de manifiesto esta realidad, aunque los diferentes criterios de definición del propio sector y las fuentes de extracción de datos dificulta el acuerdo en las cifras concretas.³ Por ejemplo, según el estudio *Las ONG de desarrollo en España*⁴ realizado en 1995, de 1947 a 1979 se crearon un promedio de 1,2 ONGD por año, y durante la década de los ochenta aparecieron 51 ONGD en España (actualmente la coordinadora a nivel estatal, la CONGDE agrupa a 89 entidades). En el ámbito de la acción social también Pérez-Díaz⁵ (2002) manifiesta la aparición de múltiples entidades en las últimas décadas, puesto que de las 15.140 que identifica en su estudio (13.601 asociaciones y 1.539 fundaciones), casi el 88% se han fundado después de 1977. Serrano y Sempere⁶ (1999)

³ Una comparativa entre diferentes estudios y publicaciones sobre el tercer sector y su cuantificación se puede consultar en: VIDAL, P. y SIMON, C. (2007) *Investigaciones y estudios del tercer sector en España. Identificación y principales datos*, Observatorio del Tercer Sector, Barcelona.

⁴ BAGES, S.; DUSSTER, D.; MIRA, E.; y VILADOMAT, R. (1996) *Las ONG de Desarrollo en España*, Flor del Viento Ediciones S.L., Barcelona: 1996.

⁵ PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ NOVO, J.P. (2002) *El tercer sector social en España*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

⁶ SERRANO, J. y SEMPERE, D. (1999) *La participación juvenil en España*, Fundación Ferrer y Guardia.

justifican la evolución y desarrollo de asociaciones voluntarias en el notable incremento de entidades registradas en el Registro Nacional de Asociaciones, ya que la cifras de asociaciones incritas en 1990 duplica la de 1980.

7 CRUTCHFIELD, L.R.; y Mc LEOD, H (2008) *Forces for Good. The Six Practices of High-Impact Nonprofits*; Ed. Jossey-Bass; San Francisco.

Este crecimiento de las últimas décadas supuso que las ONG pasaran de ser casi unas perfectas desconocidas para el gran público a convertirse en actores referentes de la sociedad y ser valoradas como posibles contrapartes por parte de las administraciones públicas y las empresas. Sin embargo, algunos escándalos y la lógica evolución en las exigencias de una sociedad con mayor criterio, debilitaron el área de bondad inicial incuestionable asociada al sector. Así, finales de los 90, pero sobre todo los primeros años del nuevo siglo suponen para las ONG españolas el surgimiento de una creciente demanda de transparencia e información.

La década que iniciamos ahora, será seguramente, al menos en nuestro país, una década clave para perfilar y consolidar un nuevo rol de las ONG en nuestra sociedad. Superada ya la etapa en la que las ONG debían fortalecerse como organizaciones y demostrar su eficacia y eficiencia, parece llegada la hora de demostrar el impacto real de su presencia. De su capacidad de adaptación y aprendizaje continuado depende en gran medida el éxito de esta tarea.

1.2 La capacidad adaptativa como elemento clave de las ONG. Motivaciones y razones del cambio

Nuevos retos, nuevas problemáticas y oportunidades, nuevos actores y formas de interrelación que convierten de hecho la capacidad de cambiar y adaptarse en factor clave de éxito de todas las organizaciones, sea cual sea el sector al que pertenezcan.

Una capacidad que está en la mayor parte de las ONG además estrechamente vinculada a su misma razón de ser, a sus valores fundacionales. No debemos olvidar que la transformación social forma parte del *leit motiv* de muchas de estas organizaciones.

Como afirman Leslie R. Crutchfield y Heather McLeod⁷ ha llegado el momento de empezar a considerar a las ONG no tanto como organizaciones cerradas sino como elementos catalizadores del cambio que trabajan en entornos cambiantes. Impulsar el cambio –con la colaboración

de otros actores— debería ser, como de hecho es en la mayor parte de las ONG, parte integral de su misión.

Parece indiscutible que aquellas organizaciones que nacen para cambiar, sean pues altamente sensibles a los cambios en su entorno y estén ellas mismas dispuestas a asumir el cambio como parte fundamental de su día a día. Reivindicamos así la necesidad de que las ONG, como agentes de cambio, como motores de transformación, tengan la capacidad de transformarse. Desde esta perspectiva, parece claro que el cambio es una cuestión que debe ir más allá de la mera supervivencia, debe ser resultado de un compromiso claro con la sociedad.

Las dos grandes motivaciones del cambio

Cambiar para sobrevivir

La adaptación al cambio es sin duda una de las claves que explica la supervivencia de las organizaciones. Sobrevivir en un entorno cambiante es por lo tanto una de las razones prioritarias que impulsan las organizaciones a cambiar.

Este cambio puede venir vinculado a una transformación en el entorno o en la misma organización o a una crisis que lo conviertan en indispensable.

La Fundación Anesvad es una organización de cooperación al desarrollo con más de 40 años de experiencia que trabaja para promover y proteger la salud como un Derecho Fundamental.

En el momento del cambio Anesvad tenía un presupuesto de más de 25 millones de euros y 62 trabajadores.

En marzo de 2007, dos altos cargos directivos de Anesvad y el mismo presidente de la organización son imputados por apropiación indebida de fondos. El Ministerio Fiscal adopta en ese momento la medida cautelar de nombramiento de un funcionario público que asuma las funciones de patronato con el fin de que no se paralice la actividad de la fundación. Se nombran tres administradores judiciales como miembros del nuevo órgano de gobierno de la entidad. La Fundación Anesvad se persona como parte perjudicada en el proceso judicial abierto para esclarecer los hechos.

Durante casi un año la Fundación trabaja sin un director general. En octubre del 2008 Bernardo García asume la dirección general de Anesvad con el claro encargo de proceder a su completa renovación. En ese momento, la lista de tareas a abordar es enorme.

Tras la detención del presidente nadie había sido capaz de asumir el liderazgo de la organización. De hecho, desde mediados del 2007, la falta de una clara dirección había hecho aflorar fuertes tensiones entre los miembros del equipo directivo.

La supervivencia de la organización estaba claramente en peligro y la necesidad de cambio era compartida y vivida de forma directa por todos los miembros de la organización. Así que cuan-

do Bernardo García asume la dirección de la organización el equipo está esperando con ansias una transformación. La crisis hace que iniciar el cambio en este caso sea fácil, el equipo está deseando cambiar, está predispuesto a hacerlo. Aunque convencerlos de la dirección no es sencillo.

Los costes de la crisis son muy elevados, y la tardanza y los motivos del cambio hacen que exista un nivel de desencanto y desmotivación muy elevado. El equipo está “quemado” y acostumbrado a un tipo de liderazgo muy dirigista. Bernardo García se encuentra en este caso con el gran reto de motivar y comprometer al equipo con un nuevo proyecto y recuperar su confianza.

La imagen de la organización se ha visto además seriamente dañada. Recuperar la credibilidad se convierte en un objetivo prioritario.

La crisis es el punto de partida para refundar la organización y dotarla de los pilares y los instrumentos necesarios para ampliar su impacto y garantizar que realiza la función que le corresponde.

Estamos ante lo que podemos llamar cambios reactivos o cambios por crisis. Los cambios reactivos son de hecho los más habituales y se definen porque el cambio se produce cuando hay señales obvias procedentes del entorno o de la organización de que dicho cambio es necesario. Si no estamos atentos a dichas señales, si las obviamos o negamos, y no aprovechamos la oportunidad de cambiar nos encontraremos seguramente con una crisis que nos obligará inevitablemente a afrontar el cambio. Cuando la crisis llega, cuando se produce una ruptura, cuando existe lo que podemos llamar una perturbación, la evidencia de la urgencia y necesidad del cambio hace que el inicio del cambio sea más fácil, pero también como indican Stewart Black y B.Gregersen⁸ el coste del cambio en estos casos suele ser superior. Reaccionar antes de que la crisis aflore reduce el coste que la organización debe asumir y aumenta las posibilidades de supervivencia.

⁸ STEWART BLACK, J.; GREGERSEN, H.B. (2008); *It Starts with One. Changing individuals changes organizations*; Wharton School Publishing; 2ª edición.

Tipos de cambio

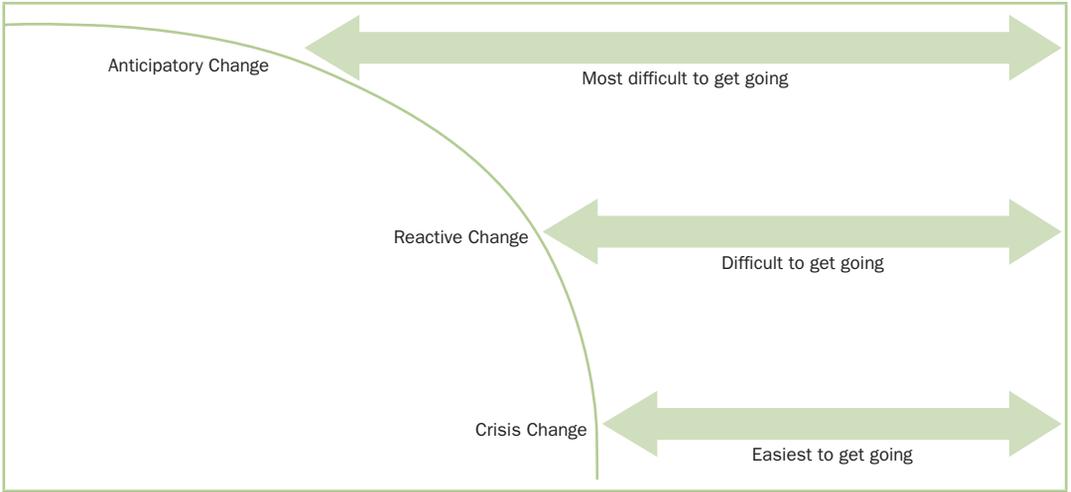
Cambio anticipatorio– cambios que se producen anticipando la necesidad estratégica de cambiar, avanzándose de alguna forma a los cambios en el entorno y hasta en algunos casos siendo parte activa en los mismos.

Cambio reactivo– cambios que se producen como reacción a señales procedentes del entorno o de la propia organización que indican que el cambio es necesario.

Cambio por crisis– cambios que se producen como reacción a una crisis fruto de una transformación en el entorno no detectada con suficiente antelación o a una perturbación interna.

Fuente: Stewart Black y B. Gregersen

Figura 1.1. Dificultad de impulsar el cambio según el tipo de cambio



Fuente: Stewart Black y B. Gregersen.

Figura 1.2. Coste de cambiar en función del tipo de cambio



Fuente: Stewart Black y B. Gregersen.

Las crisis permiten sin embargo a veces afrontar cambios que en otras circunstancias serían difíciles de lograr. Son si se afrontan con valentía una clara oportunidad para avanzar en cambios significativos y anticiparse a nuevos entornos.

La Fundación IRES, Instituto de Reinserción Social, es una organización social que nació en el año 1969 para ofrecer atención social, psicológica y educativa a personas en riesgo de exclusión social. Desde sus inicios, las personas con problemas con la justicia penal fueron un colectivo de atención prioritaria.

En el momento del cambio IRES contaba con un presupuesto de más de 8,5 millones de euros y una plantilla de 254 profesionales.

IRES llevaba tiempo planteándose un cambio de orientación organizativa cuando a mediados del 2009 la Generalitat de Catalunya anunció que sacaría a concurso público la implementación y el desarrollo de las medidas penales alternativas, servicio que había estado gestionando la organización desde el año 2000 cuando la Generalitat de Cataluña decidió externalizar su gestión.

La gestión de estas medidas había crecido de forma exponencial pasando de 400 casos atendidos en el año 2000 a 15.000 en el 2009. Ciento treinta trabajadores de IRES estaban en ese momento vinculados a ese servicio que movía un presupuesto de 4 millones de euros en 2009. La resolución final del concurso público, que había planteado la división de la gestión de medidas penales alternativas de la provincia de Barcelona en dos grandes lotes, hizo que IRES perdiera la gestión de un importante volumen de casos. IRES ganó uno de los lotes por valor de 1,5 millones de euros.

La nueva situación suponía así una reducción muy importante del volumen de recursos –humanos, 67 personas, y financieros, casi 2,5 millones de euros menos– gestionados por la organización, lo que tenía un claro impacto sobre la estructura de gestión de la Fundación. Debía replantearse tanto el número como las funciones de las personas que gestionaban la entidad y buscar mecanismos para superar la importante reducción de ingresos.

La pérdida del concurso reforzaba sin embargo el sentido de la reflexión estratégica que la organización había iniciado en el 2008 y en este sentido fue tomada como una oportunidad por parte de la dirección para reforzar la voluntad de IRES de recuperar su rol como agente innovador y colaborador de las administraciones y otros agentes, –superando la actual etapa en la que la administración parecía verles como un simple proveedor– y avanzar en la redefinición del modelo organizativo.

Las medidas penales alternativas habían sido además uno de los principales ámbitos de intervención de la entidad en los últimos 10 años, desarrollando conjuntamente con la Generalitat un modelo propio en Cataluña. La Fundación había sido la entidad líder en la defensa de la introducción de las medidas penales alternativas en España y fundadora de la CEP-Conferencia Europea de la Probation, siendo la entidad referente en esta disciplina.

La pérdida del concurso erosionaba así uno de los ámbitos en los que la Fundación era más reconocida a la vez que cuestionaba seriamente la estrategia de consolidación de los últimos años.

“Se dice que si hechas una rana en una olla con agua hirviendo saltará y se salvará. En cambio si esa misma rana la hechas en una olla con agua fría y la vas calentando hasta llevar el agua a la ebullición, la rana perecerá hervida porque no ha sido capaz de detectar el peligro de los pequeños cambios que se estaban produciendo en su entorno”

(Dicho popular)

Pero lo más difícil es cambiar cuando parece que todo va bien. Las organizaciones son en muchas ocasiones incapaces de detectar o predecir el impacto final que la suma acumulativa de pequeños cambios puede tener sobre su entorno y su propia razón de ser. La inexistencia de señales claras de que el cambio es necesario, de un sentido de urgencia, de una crisis evidente, dificulta el inicio de los procesos de cambio. En este caso es responsabilidad de los líderes de las organizaciones interpretar aquellos pequeños indicadores que pueden estar apuntando hacia cambios significativos en el futuro entorno y anticipar situaciones críticas antes de que sea demasiado tarde. La capacidad de anticipar el cambio y hasta de provocarlo es una cualidad fundamental en los líderes de organizaciones que desean tener un rol clave en sus respectivos sectores. Estar cerca de los usuarios, recoger sus valoraciones y disponer de objetivos e indicadores de impacto puede ayudar a detectar la necesidad de cambiar y anticiparse.

En el año 1980 un grupo de jóvenes de un barrio obrero de una pequeña ciudad del área metropolitana de Barcelona, decidieron crear una organización para dar respuesta a las necesidades de ocio de los niños del barrio durante los fines de semana. Así abrieron un centro excursionista que organizaba actividades todos los sábados y domingos. La apertura del centro fue un gran éxito y durante años la mayor parte de los niños asistían todos los fines de semana al centro. Sin embargo, a principios de los 90, a pesar de los esfuerzos realizados por mejorar y ampliar el número de actividades de forma paulatina el número de niños fue descendiendo, y cada vez era menor el porcentaje de niños del barrio que asistía al centro. En el año 2001 y después de múltiples reprogramaciones y campañas de comunicación, dado el bajísimo número de niños asistentes el centro acabó cerrando.

En este caso, los fundadores no fueron capaces de anticipar los cambios en la sociedad que requerirían de un nuevo enfoque ni siquiera fueron capaces de reaccionar cuando existían ya claros indicadores que apuntaban a que el cambio era necesario.

No analizaron la nueva realidad social y económica que en 20 años se había transformado radicalmente. El trabajo en fin de semana era cada vez más raro y la promoción económica permitía a las familias salir el fin de semana fuera. Los servicios ofrecidos por muy buena que fuera su calidad, ya no se ajustaban a las necesidades del barrio.

La capacidad para detectar la necesidad de cambiar, para anticiparse a ella, es de hecho uno de los secretos no sólo de la supervivencia sino del impacto de muchas ONG. Unas organizaciones que, como veremos en el siguiente capítulo de este libro, por sus propias especificidades –diversidad grupos de interés, liderazgo colegiado, participación...– tienen múltiples “antenas” abiertas a su entorno lo que sin duda facilita que los cambios sean más fácilmente detectados.

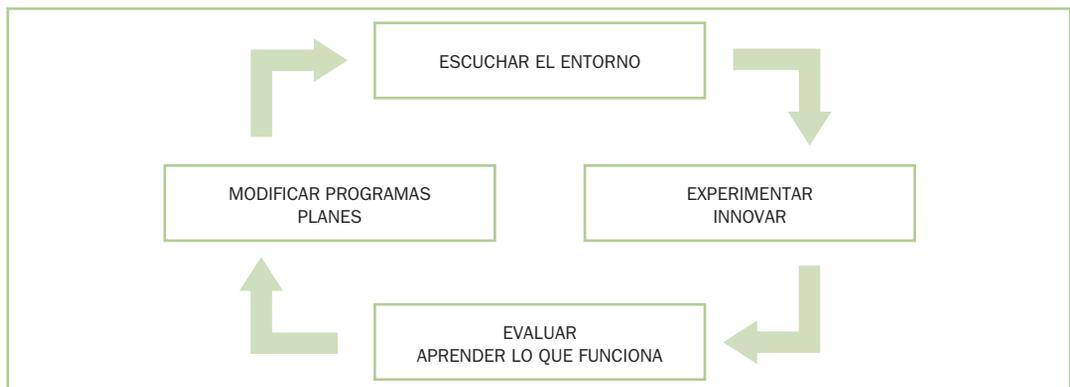
9 LETTS, C. W.; y RYAN, W.P.; GROSSMAN, A. (1999); *High Performance nonprofit organizations, managing upstream for greater impact*; Wiley Nonprofit Series; United States of America.

Cambiar para incrementar el impacto

Como decíamos, más allá de sobrevivir, el motivo fundamental que debe conducir el cambio en las ONG es la voluntad de incrementar su impacto.

Christine W. Letts, William P. Ryan y Allen Grossman en su interesante libro *High Performance nonprofit organizations, managing upstream for greater impact*⁹ analizan qué elementos pueden explicar la mayor capacidad de desempeño de algunas ONG y cuales son las estrategias más adecuadas para impulsar el impacto social de una organización. Resultado de sus entrevistas con más de 50 responsables de ONG, consultores y expertos los autores perfilan la capacidad adaptativa como un elemento clave. Un elemento que, como ellos mismos explican, es fundamental para asegurar que una organización está respondiendo a su misión. Sólo las organizaciones que son capaces de escuchar el entorno, experimentar e innovar, evaluar y aprender de lo que funciona y modificar programas y planes, sólo aquellas que dominan el ciclo de la adaptación, son organizaciones realmente exitosas.

Figura 1.3. El ciclo de la adaptación



Fuente: C.W. LETTS; W.P. RYAN; y A. GROSSMAN (1999); *High Performance nonprofit organizations, managing upstream for greater impact*.

Escuchar el entorno, intuir y anticiparse a los cambios sociales y actuar en consecuencia innovando y modificando la organización, se convierte así en una virtud básica de las organizaciones y los líderes transformadores. Tener la capacidad de llevar a cabo cambios anticipatorios contribuye sin duda, y a pesar del coste inicial que pueda suponer, a construir organizaciones de mayor impacto.

Intermón Oxfam es una ONG de cooperación al desarrollo con sede en España con más de 50 años de experiencia.

Cuando se inicia el cambio Intermón era una de las entidades más grandes del sector de la cooperación en España, tenía presencia en 13 ciudades españolas, y contaba con más de 100.000 socios.

En el año 1993, el Patronato y la dirección ejecutiva de Intermón plantean la necesidad de construir una nueva visión de la entidad con el claro objetivo de avanzar en un modelo de organización que permita ampliar y asentar su impacto.

Se observa que un mundo cada vez más globalizado, las respuestas parciales que puede ofrecer una organización local son insuficientes. Como también lo es el enfoque centrado exclusivamente en la realización de proyectos de desarrollo. El Patronato y la dirección entienden que si se desea avanzar en la contribución a una verdadera transformación social hace falta que la organización pase de ser una ONG española a una internacional, así como abordar a gran escala los programas de ayuda humanitaria y reforzar las campañas y la presión política. Por otra parte, se constata que debe ampliarse las áreas geográficas de intervención reforzando especialmente la intervención en el continente africano.

El cambio nace así de la voluntad de Patronato y dirección de avanzar en lo que intuyen es el futuro del sector de la cooperación. El cambio se lleva a cabo en un momento en el que el modelo organizativo y de intervención de la organización es aún claramente válido y tiene perspectivas de vigencia. Desde esta perspectiva estamos ante un cambio claramente anticipatorio.

Si desean ampliar su impacto, servir mejor a la sociedad, responder de forma más adecuada a su misión las organizaciones deben ser capaces de preguntarse reiteradamente sobre la pertinencia o relevancia de sus programas; su eficiencia, su eficacia, su impacto y sostenibilidad. Las organizaciones deben ser capaces de cuestionarse el porqué de sus “problemas”, deben ser en definitiva capaces de evaluar sus programas y evaluarse.

Encontramos aquí uno de los grandes puntos débiles del sector y una de las razones explicativas del porqué muchas veces, a pesar de la clara voluntad de servicio y/o transformación de la sociedad, a las ONG les cuesta tanto cambiar (véase desarrollo de este punto en el capítulo 2).

La evaluación es fundamental para detectar la necesidad de cambio, especialmente en aquellos casos en que no se produce una crisis o ruptura. La evaluación es también un instrumento clave para mantener la motivación por el cambio. ¿Cómo vamos a conseguir demostrar el

sentido del cambio, cómo vamos a poder probar que el cambio contribuye a dotar de más sentido a la organización si no disponemos de instrumentos para seguirlo y evaluarlo?

La Fundación Jaume Bofill es una fundación cultural de ámbito catalán que tiene como objetivo promover iniciativas que faciliten el conocimiento de nuestra sociedad y que contribuyan a su mejora a través de la supresión de las desigualdades, la extensión de la educación y la cultura en un sentido amplio. La Fundación Jaume Bofill es una de las organizaciones referentes en Cataluña en el ámbito de estudios y generación de conocimiento.

A mediados del año 2008, bajo el impulso de su Patronato, la Fundación Jaume Bofill inició un proceso de evaluación de su acción durante el último cuatrienio 2005-2008. El objetivo del proceso era contar con un instrumento que permitiera contrastar los resultados y el impacto real de las actividades realizadas.

La Fundación contaba con un plan cuatrienal con grandes objetivos pero sin indicadores en cuatro grandes ámbitos prioritarios de actuación (educación, inmigración, igualdad, democracia). También disponía de una programación anual, que se construía a partir de los proyectos y acciones que se iban a desarrollar.

No existía por lo tanto ningún instrumento estandarizado que permitiera a la Fundación seguir y evaluar la consecución de sus objetivos e impacto. En un momento en que el Patronato se estaba planteando reorientar las actividades de la organización y acotarlas, la inexistencia de un sistema de evaluación era un limitante para la toma de decisiones, así mismo dificultaba la “demostración” de la necesidad y urgencia del cambio al equipo de la fundación.

A pesar de que finalmente y debido a las limitaciones técnicas el proceso no permitió evaluar el impacto de las actividades –evaluar el impacto transformador de los proyectos de investigación, edición...etc. se reveló extremadamente complejo– el proceso iniciado sí que sirvió para valorar los resultados en referencia a los objetivos fijados y aproximar cómo las estrategias desarrolladas parecían contribuir a la misión de la organización. De esta forma, el proceso fue un claro instrumento para preparar a la organización para el posterior de cambio.

Sin embargo, el diseño de un sistema de evaluación que permita aproximar el impacto de las actividades de la organización y por lo tanto demostrar que el cambio abordado va en la dirección correcta continúa siendo una tarea pendiente que el Patronato y el equipo de la Fundación tiene claro que debe cubrir.

Las fuerzas del cambio

Sobrevivir o incrementar el impacto son los dos grandes motivos que llevan a las organizaciones a cambiar. Pero, ¿qué puede forzar ese cambio? ¿qué elementos pueden cuestionar la supervivencia de la organización o forzar a sus líderes a preguntarse por su impacto? ¿qué fuerzas externas o internas pueden impulsar el cambio en las ONG?

Fuerzas externas

Cambio de las necesidades de los destinatarios o variación de sus demandas

El cambio de las necesidades de los destinatarios o la variación de sus demandas es una de las principales fuerzas externas que impulsan la transformación de las organizaciones. Los cambios en las necesidades o demandas de los destinatarios están muy vinculados a cambios en el entorno político y social y pueden ser generalmente de alguna forma predecidos a partir del análisis de los mismos y el conocimiento de la población destinataria.

La extensión del SIDA entre la población africana obligó a las organizaciones de cooperación al desarrollo especializadas en temas de salud que trabajan en ese continente a replantearse muchos de los proyectos que llevaban a cabo así como en algunos casos el sentido y tipología de su cooperación.

La evolución en los últimos años del tratamiento de la enfermedad, ha provocado que en los países más avanzados el SIDA se haya convertido en una enfermedad crónica, lo que ha transformado las necesidades de las personas que la sufren. Esta transformación ha obligado a las entidades que trabajaban con este colectivo a cambiar la tipología de sus servicios y el perfil de su actividad.

Cambio en el entorno político, social o impacto de un hecho nuevo en el contexto de la actividad

Más allá del efecto final en los usuarios, los cambios en el entorno político, social y económico pueden significar claras oportunidades o amenazas ante las que las ONG no pueden restar impasibles.

La aprobación de la ley de la dependencia en el año 2006 en España supuso un cambio clave en el contexto político de las organizaciones de atención a personas mayores dependientes que vieron como se abría un nuevo campo de financiación a la vez que se incrementaba notablemente la competencia del sector privado atraído por el incremento de recursos.

La asimilación del discurso ambiental por parte de la sociedad ha obligado a las organizaciones ecologistas a transformar su rol y sus estrategias. Como explica Juan López de Uralde, director de Greenpeace España: *“El discurso ambiental está asimilado y pervertido: Cada vez va a haber más oportunidades, pero también será más difícil tener éxito porque los gobiernos y las empresas ahora ya escuchan y tienen departamentos de medioambiente, pero saben cómo manejarse y hacer lavados de imagen”*.

Fuerzas internas

Crisis internas en la organización

Las crisis internas, de diversa índole, son uno de los principales motivos que llevan a las organizaciones a cambiar. Crisis que pueden ser de tipo muy diverso –financieras, de recursos humanos, de liderazgo, de control, de enfrentamiento de subculturas,...– pero que bien gestionadas ofrecen una clara oportunidad para evolucionar. Creemos que así como es inconcebible el éxito en organizaciones que se encuentran en crisis constante, también lo es en aquellas que sistemáticamente rechazan el conflicto y se niegan a reconocer las crisis. Las crisis forman parte de la evolución de las organizaciones y como tal deben ser aceptadas y gestionadas.

El Appalachian Mountain Club (AMC) nació en Boston en el año 1876 con el fin de promover la preservación y la exploración de las áreas naturales de Estados Unidos. El AMC fue una de las primeras organizaciones dedicadas a las actividades al aire libre de los Estados Unidos. El club contaba con grupos que promocionaban los distintos deportes vinculados a la montaña y con una gran cantidad de campamentos y refugios abiertos a visitantes.

En el año 1988, el entonces director ejecutivo de la organización puso sobre la mesa la necesidad de diseñar un nuevo sistema de gobierno y dirección de la entidad. La organización había llegado a un nivel de endeudamiento excesivo y el descontrol de gastos era vivido como un problema por los miembros del equipo operativo.

La crisis financiera fue en este caso el detonante, el elemento que generó la necesidad interna de cambiar e impulsó en un primer momento al equipo ejecutivo a apostar por un cambio que implicaba la profesionalización de la organización. Sin embargo, y como veremos más adelante, el cambio no fue inmediato. La amenaza que suponía el endeudamiento no fue apreciada como suficiente para abordar un cambio que para muchos cuestionaba la misma esencia de la organización.

Cambios en algún elemento de la organización

En muchas ocasiones, un cambio puntual en la organización, aunque a priori pueda parecer de pequeño impacto, puede llegar a ser el detonante de un cambio significativo. La creación de una cadena de cambios es de hecho habitual en las organizaciones. Los cambios traen cambio.

La llegada de nuevas personas o el cambio en la composición de los grupos de interés, la incorporación de un nuevo director o la sustitución de un miembro del órgano de gobierno, la introducción de una nueva tecnología o el diseño de un nuevo proceso... pueden provocar la rotura del siempre inestable equilibrio organizativo, generando un malestar que sólo se soluciona dando marcha atrás o introduciendo nuevos cambios. Un cambio, se convierte así,

en detonante de un proceso más amplio, de una cadena de cambios que transforma la organización.

De hecho, introducir pequeños cambios que acaben conduciendo a una transformación más global es una de las estrategias más habituales y útiles para iniciar cambios de gran calado.

Percepción o constatación del agotamiento del modelo de organización o deseo de hacerlo evolucionar

La percepción de agotamiento del modelo de organización o intervención o el deseo de hacerlo evolucionar por parte de algún grupo dentro de una organización es una de las fuerzas internas que conduce a cambios más profundos. Estamos ante una percepción o un deseo que a no ser que surja como fruto de una ruptura externa o una crisis evidente no suele ser compartido por todos los miembros de la organización, dando lugar así de forma casi inevitable a crisis de visión y potenciales luchas entre distintas subculturas que en ocasiones acaban conduciendo a la escisión o el abandono de miembros significativos de la organización.

Del poder formal dentro de la organización de aquellos que tienen dicha percepción y/o deseo de cambio pero sobretodo de su capacidad para comunicar, hacer partícipes y convencer a los miembros de la organización –si no es a todos al menos a un grupo central, a lo que llamaremos una coalición del cambio– de esa visión dependerá la concreción real y el efecto del cambio sobre el conjunto de la organización.

La Fundación Entreculturas es una ONG de cooperación al desarrollo promovida por los jesuitas que se centra principalmente en actividades de educación como instrumento de desarrollo.

En el momento del cambio la Fundación, en realidad en ese momento Asociación Fe y Alegría España, contaba con un presupuesto de 4 millones de euros y una plantilla de 12 trabajadores.

En el año 1999, la Junta de la Asociación plantea la voluntad de transformar la organización ampliando sus acciones y el impacto de las mismas. El proceso supone el paso de asociación a fundación. Fe y Alegría se convierte en la Fundación Entreculturas – Fe y Alegría y pasa de ser una entidad dedicada a la captación de fondos públicos para Fe y Alegría en América Latina a ser una entidad de cooperación que, más allá del apoyo a proyectos en el Sur, trabaja también en actividades de sensibilización y la realización de estudios. Así mismo se amplía el número de contrapartes y el ámbito territorial de actuación.

El cambio no supone abandonar lo que la organización venía haciendo sino ampliar significativamente el ámbito de intervención.

El deseo de cambio emana en este caso de la Junta que tiene el poder y la capacidad de hacer avanzar la organización.

El cambio como parte constitutiva de la evolución de las organizaciones

10 GREINER, L. E. (1967) "Patterns of organizational design change", *Harvard Business Review* 45, págs. 119-130.

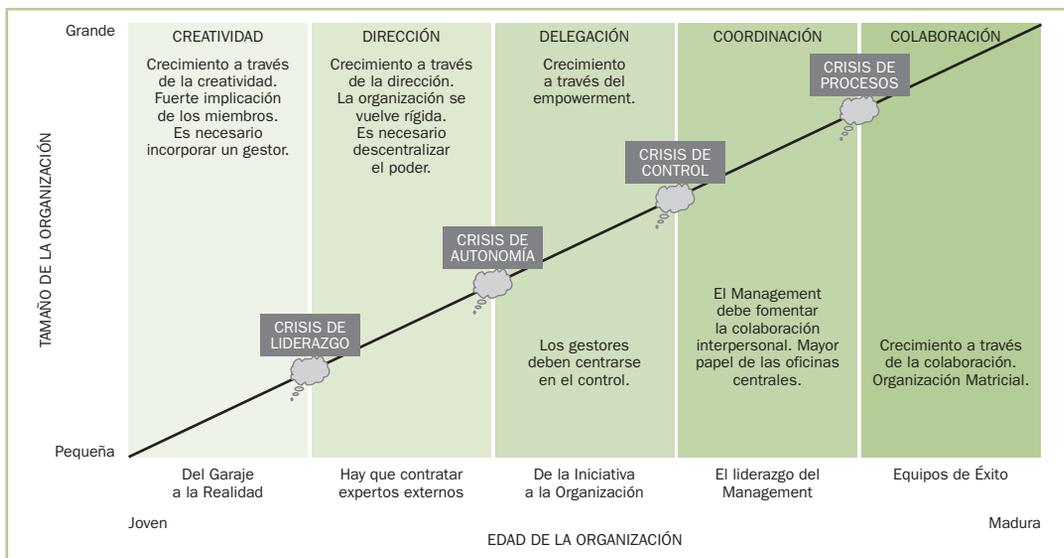
Más allá de la existencia de fuerzas o elementos que lo impulsan, como explica L. Greiner (1967),¹⁰ el cambio y el surgimiento de una crisis o un momento clave que lo desencadenan es un elemento implícito al propio desarrollo organizativo.

Según este autor, son seis las fases de crecimiento clave por las que pasan las organizaciones. Hablamos de seis fases que pueden tener evidentemente distinta duración y profundidad en función de la entidad: la fase de creatividad, la fase de dirección, la fase de delegación o empoderamiento, la fase de coordinación, la fase de colaboración y la fase final de alianzas o superespecialización. Habrá organizaciones que pasen rápidamente de la fase de creatividad a la de dirección, otras que permanezcan durante años en alguna de ellas, pero en todos los casos, para evolucionar, para crecer, será necesario entrar en crisis y cambiar.

A pesar de que podemos poner en duda el carácter lineal de la teoría de evolución organizativa de Greiner –ya que encontramos en ocasiones organizaciones que realizan procesos inversos o circulares– la realidad es que su aportación nos parece útil e interesante para analizar muchas de las crisis y procesos de cambio que experimentan las ONG en nuestro país. Así hemos tomado el modelo como referencia para situar y explicar algunos de los cambios y crisis más habituales que experimentan las ONG en su proceso de crecimiento.

El modelo además viene a corroborar que las crisis y el cambio son parte constitutiva del crecimiento de las organizaciones y como tal, debemos aprender a convivir con ellos y conducirlos. A pesar de que es evidente que no todas las organizaciones pasarán necesariamente por las seis fases apuntadas por Greiner, y que en ocasiones encontraremos organizaciones que combinan elementos de las distintas fases, lo cierto es que a pesar de sus limitaciones consideramos que las seis fases evolutivas de Greiner pueden ser un referente útil que ayude a los líderes o gestores de las ONG a comprender su momento evolutivo, entender los riesgos o crisis asociadas al mismo y así aprender a superarlos de la forma menos traumática posible. El modelo de Greiner permite entender que las crisis forman parte muchas veces inevitablemente del crecimiento organizativo y que las soluciones a una determinada crisis acaban siendo la causa a la larga de una nueva revolución.

Figura 1.4. El modelo evolutivo de las entidades



Fuente: L. Greiner (1967).

1. Fase de creatividad

Se trata de la fase inicial de nacimiento y primer desarrollo de una organización. Los esfuerzos por crear un servicio o un producto que responda a los objetivos planteados y permita conseguir el impacto fijado así como por consolidar un equipo que pueda llevar a cabo el proyecto centra los esfuerzos de los fundadores durante esta primera fase.

Una fase durante la cual es posible que afloren conflictos vinculados a las distintas visiones existentes. La concreción de la idea y misión inicial compartida, no siempre acaba satisfaciendo a todos los implicados. Así encontramos múltiples ejemplos de grupos que se escinden para formar nuevas organizaciones y organizaciones que no superan esta primera etapa porque su grupo promotor inicial se rompe.

Esta primera fase normalmente termina cuando tras un período más o menos largo de creatividad y crecimiento, éste hace indispensable asentar unos sistemas de gestión y control más elevados lo que acaba implicando generalmente la contratación de un gestor.

A caballo entre la primera y la segunda fase, en función de la entidad, encontramos uno de los cambios más significativos y muchas veces críticos en las organizaciones del sector, la incorporación de personal contratado, lo que se ha venido a llamar muchas veces erróneamente como profesionalización.

Son muchas, podríamos decir que seguramente la mayoría, las organizaciones no lucrativas que nacen y empiezan a trabajar a partir del voluntariado. La incorporación de personal contratado surge generalmente ligada al crecimiento en el volumen de trabajo, la dedicación horaria o la complejidad de las tareas. Se trata de un proceso que no siempre es fácil. En algunos casos plantea serias dudas “éticas” a organizaciones que encuentran en el voluntariado la figura que mejor refleja su compromiso moral con su razón de ser. La incorporación de personal contratado, si no se realiza con cautela, además provoca que en muchas ocasiones los voluntarios perciban que pierden su capacidad de decisión e intervención en la organización.

2. Fase de dirección

La segunda etapa de evolución se caracteriza por la introducción de sistemas de gestión más eficientes y la asunción por parte de la dirección de la entidad de un liderazgo técnico. Se aumenta el control de la organización y se sistematizan procesos.

El rol de los fundadores y su capacidad para asumir el traspase de funciones al nuevo equipo directivo se convierte en clave del éxito del cambio. Son muchas las organizaciones del sector no lucrativo en las que la presencia permanente de un fundador/es carismático/s a quien le cuesta ceder las riendas frena su evolución poniendo en algunas ocasiones incluso en peligro su propia supervivencia. No es así extraño encontrar en el sector no lucrativo organizaciones en las que la fase de creatividad y dirección se superponen, organizaciones que saltan de una a otra sin acabar de dar el paso definitivo hacia una dirección profesionalizada. Todos conocemos organizaciones que cambian frecuentemente de equipo directivo porque no existe una distribución clara de roles entre órgano de gobierno y de gestión, ni una confianza o visión compartida entre ambos.

Estamos ante riesgos evidentes de un cambio de etapa que si no se realiza de forma correcta puede poner en serio peligro el futuro de la organización. El relevo de los fundadores al frente de la dirección de la organización se convierte así en un momento clave. Un relevo que debe realizarse teniendo muy en cuenta la necesidad de dotar al equipo de dirección y de gobierno (si es que este no incorpora a los fundadores) de una legitimidad que muchas veces se encuentra en manos casi exclusivas de estos últimos.

Pero más allá de los posibles riesgos vinculados a la “sucesión” fundacional, la introducción de una dirección profesional supone en las organizaciones un cambio significativo en la forma de trabajar, más pautas, más control que en ocasiones producen cuestionamientos entre los equipos y otros grupos de interés acostumbrados a asumir más protagonismo o a trabajar de forma más asamblearia. Surgen en este punto lo que en algunas organizaciones son crisis de participación o de legitimidad. Se “critica” a los directivos por su excesivo protagonismo y en algunas ocasiones se cuestiona la orientación de la organización que implica la pérdida de valores identitarios: “ya no somos lo que éramos”, “nadie nos tiene en cuenta”, “esta no es la organización en la que yo quiero participar” son algunas de las frases típicas de la época

crítica de esta fase. Estamos ante lo que podría asimilarse a lo que Greiner llama crisis de autonomía.

A veces la entrada de una nueva dirección permite sin embargo desligar a la organización del “autoritarismo” del líder fundador. A pesar de ello, es cierto que con el tiempo y el crecimiento del equipo, la necesidad de los equipos de caminar hacia una mayor descentralización de decisiones surge.

Característica también de esta fase final de la etapa de dirección son las crisis de relación entre órgano de gobierno y dirección. Tras un período de transición, la consolidación de una dirección fuerte y generalmente con vinculación contractual, hace que en muchas ocasiones los órganos de gobierno vean diluido su rol. Se establece así un sistema de toma de decisiones informal que hace que los equipos directivos asuman el liderazgo técnico pero también estratégico de la organización. Si bien esta situación puede sostenerse largamente en el tiempo finalmente acaba derivando en una crisis que la organización debe superar. Crisis que generalmente afloran cuando se evidencian diferentes visiones de la organización por parte del equipo directivo y de gobierno. Una crisis que deriva de unos equipos directivos que se sienten sobrerresponsabilizados y aquejan su soledad, o de unos órganos de gobierno que desean recuperar su capacidad de decisión. Encontramos nuevamente en este punto una crisis de autonomía que para superarse debe llevar a la organización a lo que Greiner llama fase de delegación que podemos nosotros clasificar como fase de empoderamiento.

Es habitual que durante la fase de dirección se produzca un crecimiento sostenido de la organización que pasa muchas veces por su expansión. Una expansión que puede significar la ampliación de los ámbitos de intervención, de los colectivos o de los territorios en los que la organización está presente. Esta expansión no siempre es compartida por todos los miembros de la organización que pueden interpretarla como un ataque o una amenaza hacia la misma esencia o razón de ser de la organización. Esta situación puede generar una crisis evidente especialmente cuando se produce en una fase de elevada concentración de la capacidad de decisión.

3. Fase de delegación/empoderamiento

Las crisis de autonomía conducen generalmente a una delegación de responsabilidades y a la construcción de una organización más empoderada tanto en el sentido ascendente como descendente.

La elaboración de un plan estratégico compartido y una visión participada pueden ser el primer paso para avanzar en esta línea.

El empoderamiento de los órganos de gobierno y los equipos de trabajo implica la transformación del estilo de dirección y la construcción de un modelo de organización descentralizado. La primera etapa de esta fase suele coincidir con períodos de consolidación de proyectos y programas y

crecimientos muy focalizados, la organización debe dedicar sus energías a asentar nuevas formas de gestionarse.

Algunos equipos directivos tienen serias dificultades para hacer avanzar sus organizaciones hasta llegar a esta fase. De hecho, es habitual que equipos directivos muy exitosos en la fase de dirección no tengan las habilidades para fomentar y liderar una organización más empoderada. Muchos conocemos organizaciones con potentes equipos directivos que llevan más de 20 años dirigiendo y gobernando la organización con un claro estilo dirigista. Si bien es cierto que la fortaleza y el éxito de esas organizaciones radica en muchas ocasiones en ese equipo, también son su mayor debilidad. En estos casos, sólo una fuerte crisis de confianza entre órgano de gobierno y equipo directivo o la sustitución de estos últimos puede provocar la evolución de la organización de la fase directiva a la de delegación.

Con el tiempo la delegación y el empoderamiento suelen llevar a un nuevo crecimiento que a veces se produce a través de lo que parece ser una dispersión de acciones y actividades y una pérdida de control por parte de la dirección. Así encontramos organizaciones que parecen configuradas por pequeñas cédulas independientes que trabajan en ámbitos diversos y a las que apenas les une un nombre y misión común: organizaciones con presencia en muchos territorios y con estructuras de dirección tan fuertes en cada uno de ellos que se convierten en pequeños reinos de taifas...

Se produce en este punto una crisis que Greiner clasifica de control y que puede ser expresada por el equipo directivo o por el mismo órgano de gobierno a quien también se había querido empoderar.

4. Fase de coordinación

De la fase de delegación se evoluciona hacia una fase que Greiner califica de coordinación. Esta fase se caracteriza por la introducción de sistemas formales de coordinación y la búsqueda de mecanismos de rendición de cuentas que permitan realizar un seguimiento del impacto real de un abanico de actividades que suele ser cada vez más amplio.

Se definen nuevos organigramas y se crean procesos y mecanismos para dotar de mayor coherencia y potenciar las sinergias de las actuaciones.

El crecimiento suele frenarse en los momentos iniciales de esta fase.

La introducción de nuevos sistemas de coordinación puede en ocasiones, sobretodo cuando la organización es muy grande y compleja, llevar al colapso burocrático.

El cuestionamiento de lo que parece ser una excesiva burocratización y alejamiento de los valores y fines fundacionales suele surgir en este punto como una crítica común por parte de algunos trabajadores de la organización. Una crítica que también suele ser habitual en las fases de direc-

ción. El dilema participación vs decisión surge nuevamente con fuerza al lado de elementos como flexibilidad, rapidez vs eficiencia.

5. Fase colaboración

Las crisis provocadas por la excesiva burocracia y rigidez solo pueden superarse según Greiner llegando a lo que él llama la fase de la colaboración. Una fase que se caracteriza por la evolución de unos sistemas de control más formal a un control basado en el mismo grupo y la autodisciplina. Esta evolución implica necesariamente el cambio de las formas de organización –que suele convertirse en matricial– y el empoderamiento ya no tanto individual sino de los equipos. La reconstrucción de la visión vuelve a ser nuevamente un elemento clave en esta fase del crecimiento.

El trabajo por proyectos transversales, que superan la estructura departamental supone un avance significativo en esta fase. Encontramos en este punto organizaciones con equipos de trabajo muy potentes, con iniciativa y altamente comprometidos con la visión de una organización compartida. Se trata de una fase altamente productiva durante la cual las organizaciones evolucionan de forma rápida, innovan y desarrollan nuevos proyectos.

El liderazgo compartido, del que hablaremos en el último capítulo de este libro, toma en esta fase un valor clave.

Sin embargo, este modelo organizativo, altamente evolucionado tiene también sus límites. En este tipo de organizaciones motivación y presión sobre los trabajadores suelen ir a la par lo que provoca la difícil sostenibilidad a largo plazo del modelo. El agotamiento de los trabajadores y la conciencia de la limitación en los recursos lleva así a plantearse la necesidad de avanzar hacia una nueva etapa.

Surge en este punto lo que nosotros venimos a llamar como la crisis del impacto.

6. Fase de las alianzas y/o la superespecialización

La evidencia de los límites organizativos lleva a la superación de la fase de colaboración. Es necesario en este punto replantearse el impacto, objetivos y formas de intervención deseados. Surge así la especialización como alternativa y/o la necesidad de integrar actores externos –a través de alianzas o fusiones, trabajo en red– como mecanismo indispensable para llegar a la meta.

En este punto los cambios son múltiples. La misma concepción de la organización se transforma. Entramos en lo que podríamos decir el nacimiento de una nueva organización.

Se trata de una fase en la que el propio autor profundiza poco y que es, según él mismo apunta, una fase de apertura y en la que los caminos son muy diversos.

1.3 Nuevos líderes para un nuevo entorno. Gestionar o liderar el cambio

“No amount of sophistication is going to allay the fact that all your knowledge is about the past and all your decisions are about the future”

(Ian E. Wilson, citado en Bierly et al., 2000).

Es evidente que el cambio es un elemento constitutivo de las organizaciones. Cambiar, como hemos apuntado, es necesario para sobrevivir, es un requisito para ampliar el impacto y es causa y consecuencia de la evolución de las organizaciones.

Pero cuando hablamos de cambio nos referimos a cosas muy diversas. Hablamos así de cambios que pueden tener un carácter ocasional, puntual –cambios centrados en un proyecto, en un hecho concreto y que tienen un objetivo y *tempo* específicos– y de lo que podemos llamar cambios significativos, cambios que llevan a las organizaciones a abandonar estructuras, comportamientos, visiones y creencias para adquirir otros que permitan una mejor adaptación al contexto y así lograr mejorar la pertinencia, eficacia y eficiencia de su intervenciones así como ampliar su impacto.

En un nuevo entorno, caracterizado por la casi permanente turbulencia y en el que la estabilidad parece ser una condición del pasado el cambio significativo se convierte en un factor crítico, un elemento explicativo del éxito de las ONG.

Este nuevo entorno, en el que los paradigmas y mapas mentales están en continuo cuestionamiento, las viejas recetas no funcionan, y las nuevas respuestas se vuelven obsoletas con extraordinaria rapidez, plantea un enorme reto para los líderes de las ONG. Unos líderes que deben ser capaces de conducir a sus organizaciones a través del cambio permanente. Unos líderes que deben inspirar y acompañar las organizaciones en los procesos de transformación. Unos procesos que suponen muchas veces cambios en la misma esencia de las organizaciones, cambios en la estructura, funciones, métodos de intervención, financiación, visión o hasta en la misión. Cambios que los líderes deben ser capaces de introducir en la organización de tal forma que no dependan de su presencia, cambios que deben modificar la misma cultura organizativa.

El nuevo entorno reclama así la recuperación del liderazgo como elemento fundamental para orientar y guiar las ONG hacia el futuro. El cambio requiere de líderes capaces de ir por delante, de influir y marcar la dirección, líderes capaces de “inspirar futuros”. El cambio requiere también de buenos gestores, capaces de realizarlo, de asignar recursos y responsabilidades. Sin embargo, la creciente incertidumbre y la rapidez de los cambios, que hace que cada vez sea más difícil contar con soluciones probadas y altamente planificadas, refuerza la necesidad del liderazgo.

En el libro *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*¹¹ hablábamos de un liderazgo entendido como la capacidad para guiar y acompañar a las personas corrientes en viajes innovadores. Un liderazgo que no tiene que derivar necesariamente del carisma personal, sino que se fundamenta en el desarrollo de lo que Kouzes y Posner¹² llaman las cinco prácticas del liderazgo ejemplar (*Five Practices of Exemplary Leadership*): modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen y alentar el corazón. Como estos autores apuntan estamos ante un liderazgo fundamentado muchas veces en pequeñas y ejemplares acciones que llevan a los líderes a ganarse el reconocimiento y el respeto de los equipos:

¹¹ CARRERAS, I; LEAVERTON, A; y SUREDA, M (2009) *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Programa ESA-DE-PwC de Liderazgo Social 2008-09; Instituto de Innovación Social de ESADE; Barcelona.

¹² KOUZES, J.M.; y POSNER, B. Z. (2003) *The five practices of exemplary leadership*, Pfeiffer, San Francisco, CA, USA.

¹³ STEWART BLACK, J.S.; y GREGERSEN, H.B. (2008) *It Starts with One. Changing individuals changes organizations*; Wharton School Publishing; 2ª edición.

“Nos llamó la atención el modo en que las acciones que emprendían los líderes como ejemplo eran, con frecuencia, cosas simples. Por supuesto, los líderes tenían planes operativos. No obstante, los ejemplos que nos dieron no eran sobre grandes planes estratégicos. Eran sobre el poder de pasar un rato con alguien, de trabajar codo con codo con los compañeros, de contar historias que hiciera revivir valores, de ser visible en tiempos de incertidumbre y de hacer preguntas para que la gente piense en los valores y las prioridades. Modelar el camino es, en esencia, ganarse el derecho y el respeto para liderar mediante la acción y la participación directa e individual. La gente primero sigue a la persona; luego, el plan”.

Fuente: Kouzes y Posner. *The Five Practices of Exemplary Leadership* traducido en *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*.

Hablamos de un liderazgo que como apuntan Stewart Black y Gregersen¹³ tiene como principal misión acompañar a los individuos en el cambio para que la organización se acabe transformando. Un buen líder es pues, aquel capaz de ayudar a la gente a superar las tres barreras claves para el cambio: la falta de visión, la falta de movimiento y la falta de finalización.¹⁴

¹⁴ En los capítulos siguientes dedicados a explicar los factores clave de éxito del cambio desarrollamos estas barreras y explicamos cómo poderlas superar.

Stewart Black y Gregersen, en su libro, *It starts with one. Changing Individuals changes organizations* hacen referencia a tres grandes barreras al cambio individual:

- La falta de visión: Aún cuando las oportunidades y amenazas miran a la cara a las personas son incapaces de ver la necesidad del cambio.
- La falta de movimiento: Aún cuando ven la necesidad de cambio, no son capaces de moverse porque no saben hacia dónde hacerlo.
- La falta de finalización: Aún cuando ven la necesidad de cambio y se empiezan a mover, fracasan y no acaban porque no van o lo suficientemente rápido o lejos.

Un buen líder es aquel capaz, como apunta Kotter,¹⁵ de mostrar intencionadamente a los demás cuáles son los problemas y cómo se pueden resolver superando así la falta de visión y movimiento. El buen líder “provoca respuestas que aplacan los sentimientos que ralentizan y sofocan el cambio necesario, y realza los sentimientos que motivan a la acción útil, la reacción emocional que genera energía necesaria para impulsar a la gente a adaptarse al proceso de cambio, por grandes que sean las dificultades”. Hacer que los demás vean y sientan la necesidad de cambiar y cambien, es decir, trabajen con empeño para hacer realidad una nueva visión, es según Kotter, clave para conseguir cambios significativos exitosos.

15 KOTTER, J; y COHEN, D (2003) *Las claves del cambio. Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*. Ed Deusto. Barcelona.

Compartimos la opinión mayoritaria en la bibliografía consultada de que el éxito de todo proceso de cambio va más allá de su adecuada gestión. El éxito de un proceso de cambio pasa por conseguir concienciar, convencer y comprometer en el cambio a un grupo significativo de personas de la organización. Una tarea que requiere de un liderazgo confiable y transformador. Un liderazgo que como abordaremos en el último capítulo de este libro que tenéis entre manos debe ser influyente e inspirador, considerado con los individuos y audaz en la toma de decisiones.

1.4 El sentido de este libro

Liderar un proceso de cambio significativo es sin duda un reto apasionante. Agotador, desgastante, desconcertante en muchas ocasiones, un proceso lleno de pequeñas victorias y algunos fracasos. Un proceso que requiere de competencias y habilidades complejas. Un proceso que los líderes entrevistados coinciden en describir como una experiencia llena de aprendizajes.

Impulsar y guiar las organizaciones no lucrativas a través de procesos de cambio significativos es actualmente además para los líderes de las organizaciones no lucrativas una responsabilidad ineludible. Una responsabilidad que dichos líderes están dispuestos a asumir, pero de la que en muchas ocasiones no consiguen salir airosos. Lamentablemente el fracaso en los procesos de cambio es habitual, sus causas múltiples, algunas de ellas, evitables.

Ayudar a dichos líderes y evitar la reproducción de determinados errores se convierte así en el objetivo fundamental de este libro. Un libro que nace de una investigación realizada a partir del estudio de 11 casos

concretos de cambio en el sector y una encuesta cuantitativa. Un libro que se construye también a partir de la adaptación al sector de la numerosa bibliografía sobre cambio organizativo a la que se suman las aportaciones de un colectivo de líderes de ONG reunidos en el Program ESADE-PwC de Liderazgo Social, así como en la aulas de los diversos cursos sobre gestión de ONG que organiza ESADE.

El libro analiza las claves del cambio en las ONG y realiza un repaso de aquellas características del sector no lucrativo que pueden frenar o potenciar los cambios. Adaptando el modelo de cambio de Kotter, el libro apunta también aquellos factores clave que los líderes de las ONG deben tener presentes si desean que un proceso de cambio funcione y proporciona algunas pautas para su aplicación.

Seis son los capítulos que configuran el libro:

- un primer capítulo introductorio, en el que nos encontramos
- un segundo capítulo que ahonda en las especificidades del sector no lucrativo y repasa de forma genérica aquellos elementos específicos de las organizaciones no lucrativas que pueden frenar o impulsar el cambio
- un tercer capítulo que presenta los diez factores clave de éxito en los procesos de cambio
- un cuarto, quinto y sexto capítulos que ahondan en el desarrollo de dichos factores dentro de las fases de cambio correspondientes.

El libro pretende convertirse en un instrumento que facilite el liderazgo de cambios significativos exitosos. Convencidos de que facilitar dicho cambio es un mecanismo para potenciar la existencia de una cultura de la innovación y la mejora, una cultura que como apuntábamos al principio del capítulo debe formar parte integrante de unas organizaciones que nacen para servir a la sociedad que les da forma.

2. Las ONG y el cambio

2.1 Elementos característicos de las ONG que influyen en los procesos de cambio

Apuntábamos en el primer capítulo de este libro la necesidad casi ineludible que tienen las ONG de cambiar y adaptarse a un entorno en cambio casi permanente. El cambio debería formar parte de la cultura de unas organizaciones que nacen para servir o transformar a la sociedad en la que viven. Unas organizaciones que por lo tanto deberían estar predispuestas a escuchar el entorno en el que se ubican y evolucionar en consecuencia. La fidelidad a su razón fundacional debería llevar a la mayor parte de las ONG a integrar el cambio y la innovación en su funcionamiento ordinario. Sin embargo, es evidente que eso no es siempre así.

A pesar de la fuerza a favor del cambio que el compromiso con la sociedad que las acoge puede ejercer, existen también fuerzas potentes que se oponen al mismo. Conocerlas y descubrir la correlación entre ellas es un paso previo fundamental para poder fijar una estrategia que permita avanzar hacia la consolidación de organizaciones con mayor capacidad adaptativa, organizaciones más innovadoras, organizaciones en definitiva que respondan mejor a la razón por la que fueron creadas.

Y ese fue de hecho uno de los objetivos que nos planteamos al realizar la investigación que ha dado pie a este libro, conocer, pero sobretodo contrastar las especificidades de las ONG que pueden impulsar o frenar el cambio. Nos referimos así a aspectos que son más habituales en las ONG que en otro tipo de organizaciones y que pueden explicar la alta o baja predisposición de estas organizaciones a cambiar.

A partir del análisis de bibliografía diversa, de nuestro conocimiento del sector, y del estudio de casos realizado detectamos 10 áreas en las que se agrupan diferentes aspectos o características clave habituales en gran parte del sector que podían facilitar o dificultar el cambio.

Clasificación de elementos característicos de las ONG que influyen en los procesos de cambio

1. Valores como referente en el liderazgo y la gestión: Importancia de determinados valores implícitos en el tercer sector que influyen en la estructura organizativa de las entidades y la propia cultura, e inciden en el momento de proponer procesos de cambio.
2. Cultura de la participación: Una de las principales características del sector, que además es uno de los elementos más diferenciales del mismo, es la generalización de una cultura muy participativa en las entidades, lo que influye en gran medida en los procesos de cambio, tanto de manera positiva como a la vez como posible elemento que retrasa o hace más lentos los procesos.
3. Cultura del consenso: Además de la participación, el consenso, combinando con el punto que se presenta más adelante de la diversidad de grupos de interés, es un elemento que repercute en los procesos de cambio en las ONG.

(Continúa)

4. Vinculación emocional a la organización: La relación o implicación que existe entre los trabajadores, directivos u otros grupos vinculados con la organización hace que los procesos de cambio sean en general más intensos que en otros sectores, lo que se puede convertir en mayor compromiso o incluso en mayor resistencia, según la predisposición y convicción con la transformación planteada.
5. Diversidad de *stakeholders*: Aspectos relacionados con la multiplicidad de grupos de interés, base social de las entidades, roles y distribución de funciones, presencia de grupos externos como el voluntariado, etc.
6. Estilos de liderazgo: La peculiaridad de unos determinados estilos de liderazgo en el sector, caracterizados por ser poco “dirigistas” y el peso del liderazgo compartido.
7. Distribución de roles entre gobierno y dirección: No siempre están claramente diferenciadas las funciones de los órganos de gobierno y las de la dirección de la entidad, o incluso en algunas ocasiones el gobierno se mantiene más al margen lo que dificulta que conozca la realidad de la entidad.
8. Escasez de recursos y dependencia financiera: Algunos aspectos vinculados con la gestión de la entidad como los recursos disponibles, la dependencia financiera.
9. Cultura del activismo: Una de las características del sector es precisamente la cultura de activismo y de acción directa, lo que se traslada no sólo a la actividad, sino también a la gestión interna de la entidad y en consecuencia repercute en los procesos de cambio.
10. Falta de una cultura de seguimiento y evaluación: Uno de los retos del sector es precisamente mejorar en este ámbito. El no contar con una orientación al resultado y seguimiento dificulta el poder realizar procesos de cambio ya que en general no se cuenta con claros indicadores de la necesidad de los mismos o incluso de la mejora que suponen una vez implementados.

Fuente: Elaboración propia.

Se trata de aspectos relacionados básicamente con la cultura de las ONG, sus estilos de dirección y liderazgo. Todos ellos afectan de forma clara a los procesos de cambio en el sector y como tal se encuentran implícita o explícitamente presentes en la explicación de los factores clave de éxito del cambio que encontraréis a lo largo de este libro.

Un libro que se construye desde el convencimiento de que a pesar de que los factores clave de éxito de los procesos de cambio son muy parecidos en cualquier tipo de organización, es la comprensión de la realidad de cada una de ellas y de las especificidades del sector en el que se ubica, la que nos permitirá abordarlos de tal forma que contribuyan realmente a construir una cadena de cambio significativa.

Sin obviar el interés de mirar hacia otros sectores –especialmente el empresarial– fue la apreciación del valor central de la cultura y el liderazgo en todo proceso de cambio, y las importantes especificidades compartidas por muchas ONG en este ámbito lo que nos llevó a considerar el

interés de un libro que hablara del liderazgo del cambio en el sector adaptando la numerosa bibliografía procedente del ámbito empresarial a una realidad culturalmente distinta.

Contrastar algunas de nuestras hipótesis de partida sobre cómo esa realidad puede impulsar o frenar el cambio, y recabar información sobre cuáles se consideran desde el sector que son los factores clave de éxito más importantes para la transformación de las ONG ha sido pues uno de los objetivos de la metodología planteada en esta investigación.

Para ello, y más allá de la información recogida en las entrevistas realizadas para los casos que se presentan y de las sesiones de trabajo de los foros de líderes, hemos realizado una encuesta específica sobre *Las ONG y el cambio*, a través de la cual se ha recogido la valoración global sobre cómo se perciben las ONG en relación a los procesos de cambio.

Enviamos la encuesta a casi 1400 personas vinculadas con el sector no lucrativo, principalmente directivos y técnicos con responsabilidad que trabajan en ONG. Para el estudio se ha considerado el global del sector no lucrativo español, combinando entidades de deferentes tipologías, tanto a nivel sectorial (cooperación, desarrollo y emergencias; derechos humanos; medio ambiente; entidades sociales, etc.) como en cuanto a figura jurídica y tamaño. Se realizaron dos primeras recogidas de respuestas controladas mediante la distribución de la encuesta en papel en dos sesiones con responsables de ONG para validar las preguntas,¹⁶ y se siguió con un envío masivo de la encuesta en formato electrónico.

Para facilitar la tabulación e interpretación de los datos la encuesta se ha planteado en formato de opciones cerradas, aunque se ha añadido la opción de incluir comentarios cualitativos adicionales para complementar las cifras con aportaciones abiertas (en el anexo 2 se incluye la encuesta completa).

Al lanzar la encuesta éramos conscientes de la dificultad de ofrecer una respuesta homogénea para el sector, pues como apuntan muchos de los encuestados, la diversidad del sector –como sucede también en otros casos– dificulta realizar grandes generalizaciones. Sin embargo, sí que existen algunos elementos característicos de las entidades no lucrativas en global que pueden influir a la hora de plantear procesos de transformación internos, que son los que se presentan a continuación. Sin embargo, lógicamente el cambio dependerá también en gran medida

¹⁶ La encuesta se testeó primero con los participantes del programa Función Gerencial de las ONG el mes de Febrero de 2010, y posteriormente en el Foro de Liderazgo realizado el 3 de marzo con los participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.

del tipo de ONG de que estemos hablando, del subsector en concreto en el que trabaje y las tendencias generales del mismo o por ejemplo de otras características como su tamaño. Como señalan algunos encuestados por ejemplo las pequeñas entidades cuentan con estructuras más ágiles y mayores facilidades para compartir una misma visión, aunque en algunos casos son precisamente las entidades de menor tamaño las que presentan mayores dificultades para afrontar determinados procesos que pueden requerir unos recursos (económicos o humanos) que no siempre están fácilmente a su alcance.

Resumen de respuestas recogidas con la encuesta Las ONG y el cambio

A partir de las sesiones y el envío electrónico se han recogido 270 respuestas en total, las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Un 91% de los encuestados trabajan en el sector (el 9% restante han trabajado anteriormente o bien tienen una vinculación no laboral con alguna ONG)
- Un 78% han estado vinculados con otros sectores aparte del no lucrativo
- Un 71% de las respuestas proceden de miembros del equipo directivo o responsables de ONG, mientras que sólo el 18% son técnicos de base y el 11% restante ocupa otras posiciones, mayoritariamente fuera de la plantilla de la entidad.
- Teniendo en cuenta que una misma entidad puede trabajar en diversos sectores de actividad, los más representados en la muestra son el de las entidades sociales (un 55% de las respuestas) y el de cooperación/desarrollo/emergencias (45%). Con menor peso se sitúan las respuestas de entidades que trabajan en medio ambiente (20%) y educación en el tiempo libre (15%), y otros subsectores más minoritarios.
- Dentro de la muestra se encuentran bastante equilibradas las respuestas procedentes de fundaciones y asociaciones, con un 44 y un 39% respectivamente (cabe destacar que un 17% han indicado otra forma jurídica o bien no han especificado).

2.2 La percepción de las ONG y el cambio: Resultados de la encuesta

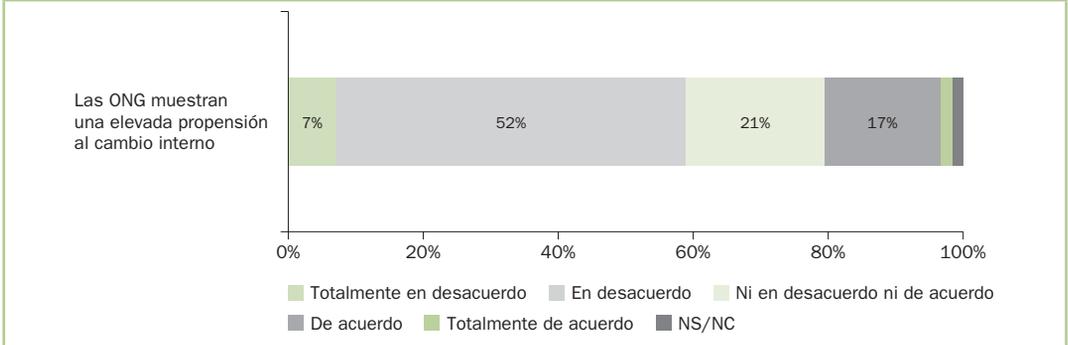
Este capítulo presenta los principales resultados de la encuesta –para verlos enteros consultad el anexo 2 de este mismo libro– e intenta aportar algunos elementos externos para su comprensión. Así mismo, ahonda en la explicación de aquellos elementos específicos de las ONG que favorecen o dificultan el cambio. Una explicación que se ha enriquecido sin duda gracias a las reflexiones y aportaciones del foro de líderes y de todas las personas que han respondido la encuesta.

Las ONG y el cambio

A pesar de que no era objetivo prioritario, aprovechamos la encuesta para introducir algunas preguntas que nos permitieran aproximar la respuesta a una cuestión que nos habíamos planteado

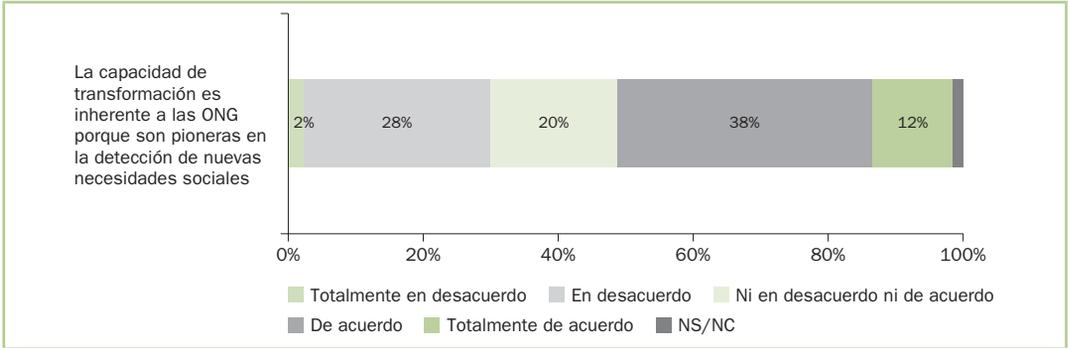
al inicio del estudio, pero que habíamos descartado como objeto central de análisis, ¿son las ONG proclives al cambio? ¿Es más frecuente el mismo en las ONG que en las empresas?

Figura 2.1. La propensión al cambio interno de las ONG



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

Figura 2.2. La inherente capacidad de transformación de las ONG



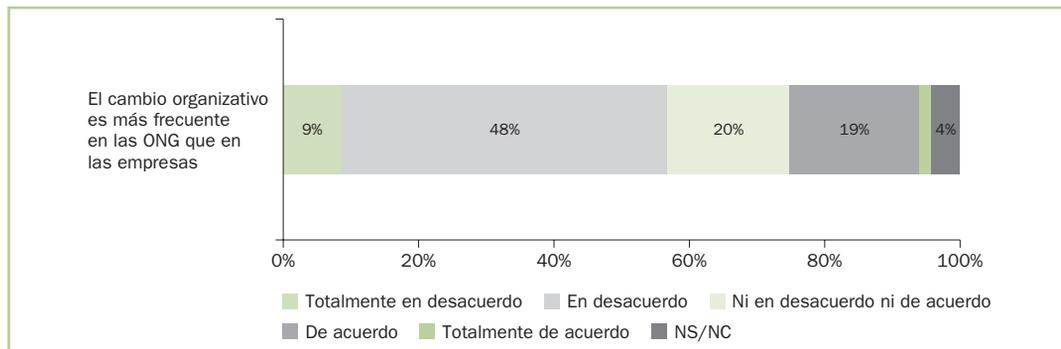
Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

Los resultados de la encuesta vienen a confirmar la percepción de que a pesar de lo que pudiera ser necesario las ONG muestran poca propensión al cambio interno. El 59% de la muestra de hecho así lo afirma. Siendo solamente un 19% los que consideran, por contra, que las ONG sí que tienen elevada propensión al cambio interno.

Paradójicamente, o no tanto, el 50% de la muestra valora que la capacidad de transformación es inherente a las ONG porque son pioneras en la detección de nuevas necesidades sociales. Sin embargo, esa capacidad para detectar nuevas necesidades no parece luego traducirse a nivel interno. Encontramos aquí un elemento que de alguna forma se apreciará en muchas de las res-

puestas posteriores. Como veremos, muchos de los elementos específicos del sector contribuyen a contar con unas organizaciones con gran capacidad para ver lo que ocurre a su alrededor y por lo tanto detectar lo que es necesario. Sin embargo, se trata de organizaciones que tienen escasa capacidad para transformarse en consecuencia.

Figura 2.3. La gestión del cambio en empresas y ONG



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

La gestión del cambio en las ONG es complicada aunque se empiezan a apreciar cambios importantes en la cultura organizativa, ¡AFORTUNADAMENTE!

(Comentario extraído de las respuestas a la encuesta)

La capacidad de cambiar, de transformarse, es mayor –en opinión de la mayor parte de los encuestados– en las empresas que en las ONG. El 57% de la muestra considera así que el cambio organizativo es menos frecuente en el sector que en el ámbito lucrativo.

Factores clave de éxito del cambio en las ONG

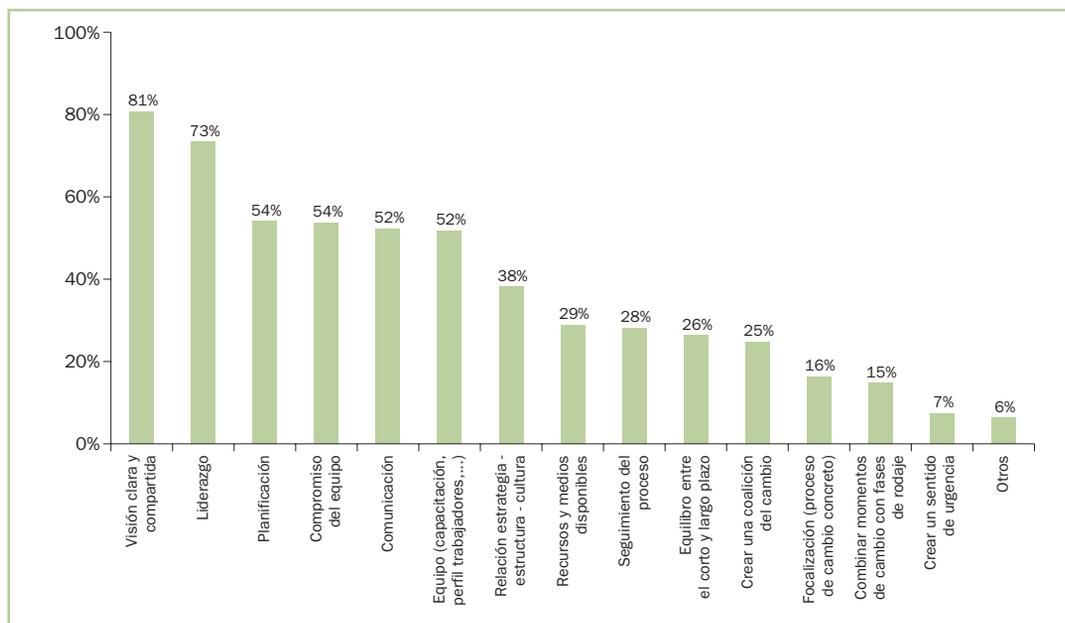
Al preguntar a las personas encuestadas sobre cuáles eran según su experiencia los factores clave para la transformación de las organizaciones, a partir de una lista de más de 14 ítems en los que podían señalar todos aquellos que quisieran y añadir otros que consideraran importantes, se ha obtenido el siguiente orden según el número de respuestas:

1. Visión clara y compartida
2. Liderazgo
3. Planificación
4. Compromiso del equipo
5. Comunicación

6. Equipo (capacitación, perfil trabajadores,...)
7. Relación estrategia – estructura – cultura
8. Recursos y medios disponibles
9. Seguimiento del proceso
10. Equilibrio entre el corto y largo plazo
11. Crear una coalición del cambio
12. Focalización (proceso de cambio concreto)
13. Combinar momentos de cambio con fases de rodaje
14. Crear un sentido de urgencia

Dicha ordenación coincide además en los dos primeros ítems con la priorización que han realizado los propios encuestados al destacar los más importantes, puesto que han seleccionado la visión clara y compartida y el liderazgo un 49 y 45% respectivamente de los casos entre los 2 ítems más importantes.

Figura 2.4. Los factores clave de éxito en los procesos de cambio



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

Si bien compartimos el papel indiscutible del liderazgo y la visión, la respuesta a la encuesta revela que hay algunos elementos que según nuestro parecer son fundamentales para que los

procesos de cambio funcionen, que muchas personas del sector no toman en cuenta o no tienen en tanta consideración. Se trata de elementos que tienen un papel clave en el momento de preparación del cambio. Una fase que como parece intuirse de la priorización de los ítems, las personas no han destacado en gran medida entre los elementos que requieren mayor dedicación de tiempo. Una muestra es el hecho que aunque se indica en primer lugar la creación de una Visión clara y compartida, otros elementos propios de la preparación que son fundamentales para conseguir el compromiso del equipo se sitúan en las últimas posiciones. La creación de un sentido de urgencia (en 14º y último lugar) y de una coalición para el cambio (en 11º lugar) son dos factores clave de éxito de esta etapa que es necesario en cierta manera reivindicar, explicar y recordar su importancia. Unos factores a los que de hecho dedicaremos parte del capítulo 4 de este libro y que forman según nuestro parecer parte de los 10 elementos clave de todo proceso de cambio.

Las repuestas de la encuesta difieren también de aquellas obtenidas en el marco del foro de líderes. Conocedores del modelo de Kotter, los directivos presentes en la sesión de trabajo del pasado mes de noviembre de 2009 señalaron los diferentes factores que ellos consideraron clave, entre los cuales destacaron la creación del sentido de urgencia (o inducir la necesidad al cambio), la creación de la coalición para el cambio y de una visión clara y compartida como los tres factores prioritarios, siendo el liderazgo el cuarto y la comunicación el quinto. El orden de los factores en este caso tiene estrecha relación seguramente además con el hecho de que estamos ante personas que deben ellas mismas liderar procesos de cambio. Desde esta perspectiva, no valoran tanto su rol (liderazgo) como los instrumentos que tienen para desarrollarlo. Así mismo, en este grupo los elementos más vinculados a lo que sería la gestión del cambio (como la planificación y los recursos) tienen una posición claramente inferior.

Priorización ítems por parte de líderes de ONG

1. Inducir la necesidad de cambio.
2. Coalición para el cambio.
3. Visión clara, compartida y bien fundamentada.
4. Liderazgo confiable que transmita seguridad.
5. Comunicación.
6. Compartir con otros.
7. Planificación y recursos.
8. Conseguir victorias a corto plazo y evaluación de los resultados.
9. Incorporar el cambio en la cultura.

Fuente: Foro de Liderazgo de 24 de Noviembre de 2009

Estos resultados son muy similares sin embargo a los que se obtuvieron en un foro de características similares orientado a directivos de la empresa privada, los *Encuentros de Liderazgo Corporativo de*

IBM y ESADE.¹⁷ Durante estas sesiones, los directivos empresariales también identificaron los factores que consideraban clave para el éxito en los procesos de cambio, apuntando, por orden de prioridad, los siguientes:

- Crear sentido de urgencia.
- Crear aceptación. Visión compartida.
- Liderazgo de la dirección con visión y capacidad. Coherencia (Capacidad de convicción y realización).
- El equipo debe ser fuerte y comprometido (identificar, involucrar, persuadir).
- Convencer a los actores clave y no imponer (buena comunicación interna).

En global, los resultados de la encuesta vienen a confirmar así la necesidad de trabajar y difundir entre el sector aquellos factores que consideramos clave para que los procesos de cambio avancen. Conocerlos, ser conscientes de ellos, es un paso previo fundamental para abordar los cambios de forma correcta.

Características específicas de las ONG que favorecen o dificultan el cambio

A pesar de la gran diversidad de organizaciones que encontramos bajo el paraguas del tercer sector, y por lo tanto, de la imposibilidad de establecer características que puedan ser aplicables a todas ellas, sí que nos hemos atrevido a apuntar un listado de elementos específicos que creemos tienen amplia presencia en el sector y por lo tanto sirven para caracterizar un grupo significativo de organizaciones.

Se trata de aspectos que a nuestro parecer afectan de forma clara los procesos de cambio en las ONG, teniendo muchos de ellos un rol explicativo clave también en los procesos de crecimiento de dichas organizaciones.

Existen evidentemente otros elementos que aquí no hemos apuntado –como puede ser el tamaño de la organización– que tienen un efecto claro sobre los procesos de cambio, pero no son específicos del sector y por ello hemos optado por no desarrollarlos a continuación.

1) Valores como referente en la gestión

La mayor parte de ONG tienen un conjunto de valores centrales, explícitos o implícitos, que son referente básico de su gestión. De hecho, podríamos

¹⁷ Consistieron en tres sesiones de trabajo realizadas durante el año 2005 en las que ESADE e IBM reunieron a unos 25 directivos – la mayoría presidentes y/o consejeros delegados- de corporaciones líderes en España para dialogar sobre los retos de la gestión del cambio en sus organizaciones. El informe con algunos de los resultados de las mismas se ha publicado en el artículo “Claves para la transformación de las organizaciones”, aparecido en Febrero de 2007 en la revista *Observatorio de los recursos humanos y relaciones laborales*.

decir que la centralidad de los valores conforma la diferencia más importante entre la gestión de las organizaciones no lucrativas y las empresas.¹⁸

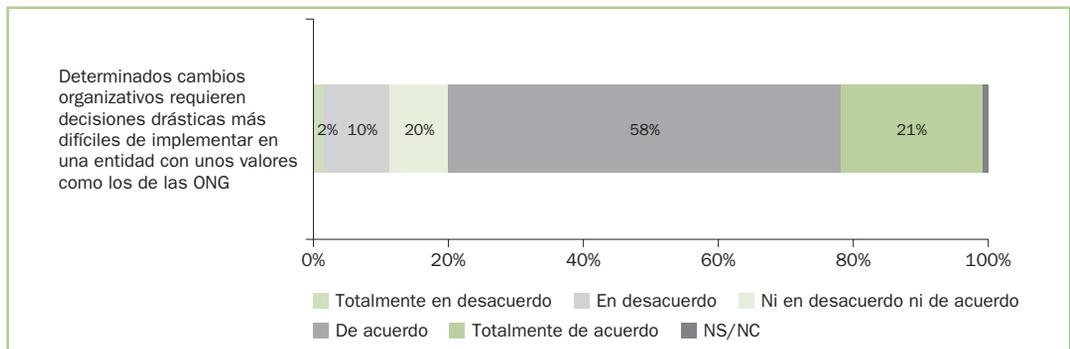
Hablamos de valores que están estrechamente vinculados a la misma esencia de la organización y por lo tanto se consideran fundamentales por parte de todos sus miembros. Valores que determinan los modelos de gestión, la cultura y la misma estructura organizativa.

De hecho, los directivos de las ONG ven sus decisiones sometidas a la constante crítica siendo el respeto a los valores una fuente de debate importante. La interpretación de los límites éticos en referencia a los mismos, o la priorización de determinados valores o impactos se convierten en una dificultad añadida al gestionar y liderar ONG. El dilema entre la mejora de la eficacia, eficiencia e impacto de la organización *versus* el respeto a unos valores está presente en muchas entidades. Un dilema que también aflora cuando hablamos de procesos de cambio.

De hecho, el 79% de las personas encuestadas considera que determinados cambios organizativos requieren de decisiones drásticas que son más difíciles de implementar en una entidad con unos valores como los de las ONG. Cerrar algún servicio o despedir trabajadores puede ser mucho más difícil en una ONG que en cualquier empresa. La toma de decisiones drásticas puede verse como un ataque a los valores organizativos y como tal puede generar importantes resistencias.

¹⁸ VERNIS, A.; IGLESIAS M.; SANZ B. y SAZ-CARRANZA, A. (2004) *Los retos de gestión en las organizaciones no lucrativas*. [ISBN: 84-7577-717-1]. Barcelona. VERNIS, A.; IGLESIAS M.; SANZ B.; SOLERNOU, M.; URGELL, J. y VIDAL, P. (1998) *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Deusto. Barcelona.

Figura 2.5. La dificultad de implementar decisiones drásticas en las ONG

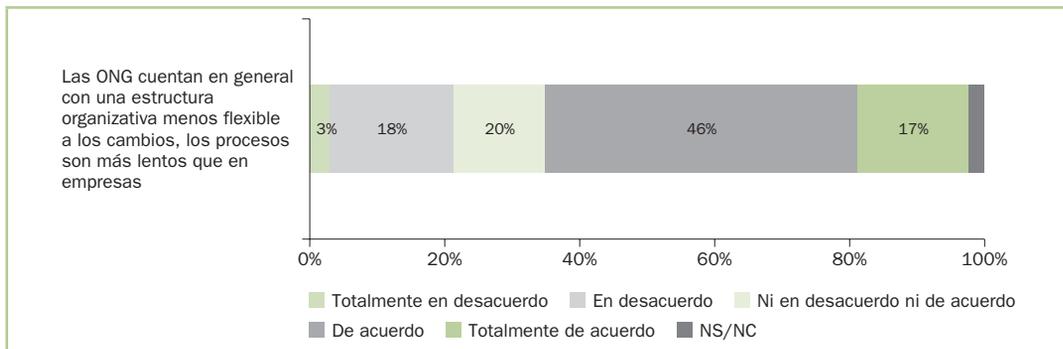


Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

Los valores marcan claramente las estructuras organizativas de las ONG que suelen ser menos flexibles que las de las empresas, lo que hace

que los procesos de cambio sean más lentos, como así opina más del 63% de los encuestados.

Figura 2.6. La poca flexibilidad de la estructura organizativa



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

Generar un fuerte sentido de urgencia del cambio, convencer a la gente de la imperiosa necesidad de cambiar y explicar claramente los motivos de los cambios es fundamental, como también desarrollar estrategias que permitan minimizar las decisiones drásticas y, en caso de haberlas, convencer a la gente de su necesidad.

2) Cultura de la participación

La cultura de la participación es sin duda un elemento presente en muchas organizaciones del sector. Son numerosas las ONG que apuntan la participación como un valor clave y un elemento a proteger. No es extraño encontrar crisis significativas vinculadas a los procesos de profesionalización de la gestión o el crecimiento organizativo que tienen sus raíces en la defensa de una cultura participativa, o más allá de eso, de una cultura asamblearia. Una cultura que tiene mucho que ver con el proceso de nacimiento de estas organizaciones.

No podemos obviar que son muchas las ONG que surgen de la voluntad de un grupo de personas de tomar parte activa en la evolución de su entorno. El deseo de participar está así en su mismo germen. La toma de decisiones compartidas y consensuadas, en las que de hecho se basa el formato asociativo, se erige así como un referente claro, se convierte en un elemento cultural irrefutable.¹⁹ Un elemento que a medida que las organizaciones crecen y se profesionaliza la gestión, es difícil

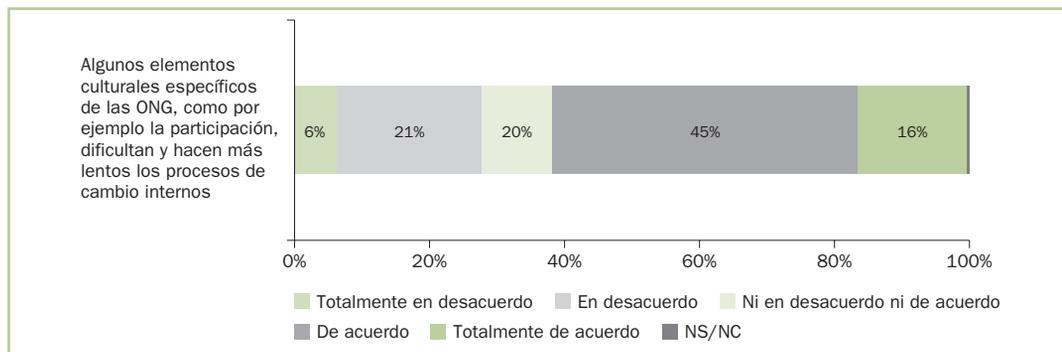
¹⁹ Evidentemente encontramos organizaciones imbuidas por una cultura muy dirigista y poco participativa marcada por un fundador muy "carismático" o un grupo de fundadores que abren pocas vías a la participación. También existen organizaciones que nacen ya a partir de una estructura de dirección muy clara y profesionalizada y que se alejan de este estereotipo.

de mantener pero que continúa estando presente en muchas ocasiones como un valor a preservar. De hecho, la fuerza de la cultura de participación asociada a cierta concepción de asamblearismo puede llegar a frenar el crecimiento y el progreso de algunas ONG. La falta de evolución de un concepto de participación acorde con las nuevas realidades organizativas supone según nuestro parecer un claro obstáculo a la transformación de muchas organizaciones, al crecimiento natural de las mismas (véase la explicación dada en el capítulo 1 referente al modelo de Greiner).

Más allá del impacto que una “mal entendida” cultura de la participación pueda tener sobre la evolución organizativa de las ONG, creemos que dicha cultura tiene un claro efecto sobre el liderazgo de los procesos de cambio. Las organizaciones más participativas suelen ser más lentas en el inicio de los procesos de cambio. Requieren así de un mayor esfuerzo en la fase de preparación del cambio. Sin un consenso significativo sobre la necesidad y urgencia del cambio, pero sobre todo sin una visión construida de forma participada, los procesos de cambio en organizaciones en los que la cultura de la participación es muy fuerte tienen muchas probabilidades de fracasar. En estos casos cuidar especialmente el proceso de preparación del cambio es esencial.

De hecho, más del 61% de las personas encuestadas se muestran de acuerdo con la afirmación de que algunos elementos culturales específicos de las ONG como por ejemplo la participación dificultan y hacen más lentos los procesos de cambio.

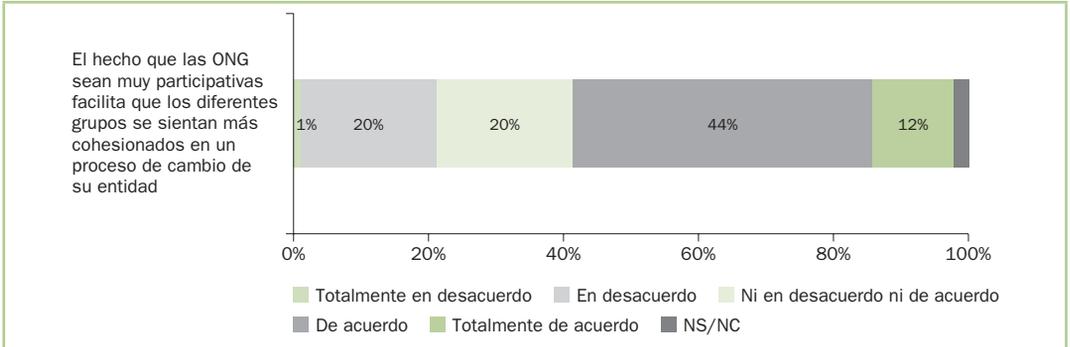
Figura 2.7. Dificultades por elementos culturales como la participación



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

Sin embargo también es verdad que si se consigue el consenso alrededor del cambio, la cohesión y el movimiento hacia el mismo será más fácil. El compromiso de los equipos será mayor y la implementación del cambio más sencilla. Desde esta perspectiva, podemos entender que el hecho de que las ONG sean muy participativas facilita que los distintos grupos se sientan cohesionados en un proceso de cambio de su entidad. Una afirmación con la que de hecho están de acuerdo más del 56% de los encuestados. Aunque en este caso existe un significativo porcentaje que no se posicionan o que muestran su desacuerdo.

Figura 2.8. La cohesión posible gracias a la participación



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

Algunos comentarios surgidos durante las entrevistas y recogidos en las preguntas abiertas de la encuesta, nos permiten interpretar parte de estas respuestas. Como apuntan algunos, los espacios de participación se confunden en muchas ocasiones en el sector con espacios de decisión. Eso hace que algunas personas se creen con el derecho a oponerse a un cambio que no responde a sus expectativas, en el que no se ha tenido en cuenta su opinión. Y esa actitud encuentra cierto reconocimiento en organizaciones en las que tener en cuenta la opinión de todos es un valor básico. Si a este hecho, le unimos unos modelos de dirección y gestión en los que la imposición y las medidas drásticas suelen ser excepcionales (como desarrollamos más adelante) encontramos que en las ONG las personas resistentes al cambio son más difícilmente neutralizadas y el proceso de cambio, especialmente su implementación, se convierte en más costoso desde la perspectiva del esfuerzo de liderazgo requerido.

Por otra parte, la existencia de espacios para escuchar múltiples voces permite sin duda contar con una perspectiva más amplia y detectar con más facilidad las necesidades de cambio. Aunque esa capacidad no siempre se acaba traduciendo en cambios tan rápidos como sería necesario.

Creo que en las ONG están representados los mismos tipos de personas que en otros sectores. La diferencia se produce en los modelos de dirección más horizontales y en la alta participación. Esto conlleva que las personas resistentes a los cambios sean más difícilmente neutralizadas y el proceso de cambio mucho más costoso en términos de esfuerzo humano.

(Comentario extraído de las respuestas a la encuesta)

3) Cultura del consenso

A pesar de que como veremos a continuación dadas las características de las ONG alcanzar el pleno consenso es altamente complejo, encontramos muchas organizaciones en las que la cultu-

ra del consenso está altamente arraigada. El conflicto se percibe como un ataque a los mismos fundamentos de la organización y como tal se ignora o no se acepta su existencia.

Esa cultura tiene en algunas organizaciones una clara raíz religiosa, la consonancia es percibida como más cercana al cristianismo. Pero también encontramos muchas organizaciones que no nacen vinculadas a la iglesia católica en las cuales la cultura predominante niega la existencia de conflicto. Esa asunción cultural nace seguramente de la necesidad de llegar a consensos clave para crear o hacer evolucionar a la organización. Experiencias de éxito que como explica Schein²⁰ acaban constituyendo parte fundamental de la cultura organizativa. El consenso se convierte así en un elemento a cuidar, y a valorar. Un referente de actitud y comportamiento.

En ciertos casos, esta cultura del consenso se desarrolla en organizaciones en las que también existen importantes fuentes de conflicto. Aunque pueda parecer paradójico, la multiplicidad de espacios de conflicto puede explicar sin duda la necesidad de consensos para avanzar y el hecho de que el consenso se convierta en un valor a preservar. Como apunta Hudson (1995),²¹ las fuentes de conflicto en el sector no lucrativo son distintas y seguramente más profundas que en la empresa privada o el sector público. Señalamos aquí las que a nuestro parecer, podrían ser las principales. La primera de ellas, la dificultad de concretar y medir impactos. Esa dificultad hace que sea muy complejo fijar objetivos y establecer qué debe hacer la organización y cómo van a medirse los resultados obtenidos. Las negociaciones internas entre distintos grupos de interés se convierten en fundamentales para aclarar esas preguntas básicas y priorizar el uso de los recursos organizativos.

La diversidad de grupos de interés con expectativas y demandas diversas sobre la organización se convierte así en una fuente inevitable de conflicto. Como también lo es el hecho de que las ONG estén compuestas por una amplia variedad de personas que se unen por motivos altruistas o filantrópicos, pero que tienen una variedad inmensa de motivos personales y muchas veces como apuntábamos, altas expectativas de participación en los procesos de decisión.

La gestión del conflicto es clave para las ONG. Si la diversidad no es adecuadamente gestionada la organización se puede fragmentar. En este entorno, el consenso se convierte en un bien preciado, necesario como apuntábamos para avanzar, hasta para sobrevivir. Esa valoración del consenso puede tener un efecto devastador para la evolución de las

²⁰ SCHEIN, E.H. (1997) *Organizational culture and leadership*; New York: Jossey-Bass.

²¹ HUDSON, M. (1995) *Managing without Profit: The Art of Managing Third-sector Organizations*, Penguin Books, London.

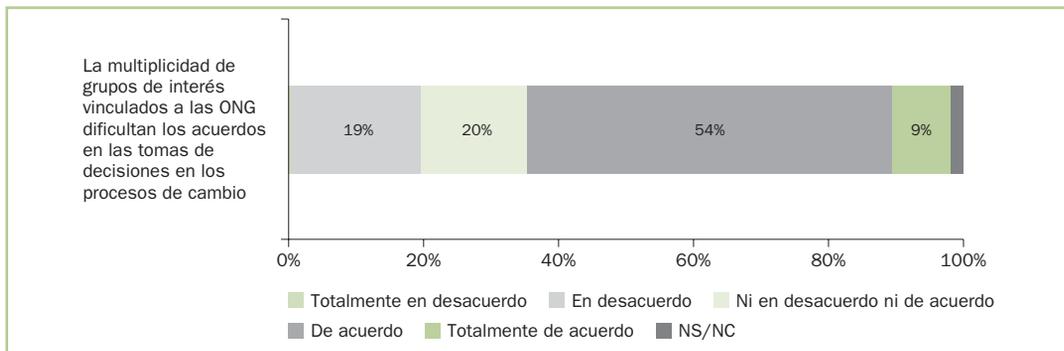
organizaciones que temerosas de moverse de una situación de “ideal cohesión” se vuelven excesivamente rígidas y poco innovadoras.

La cultura del consenso, como ocurría con la cultura de la participación “mal entendida” puede frenar el avance de las organizaciones. De hecho, pensamos que una fuerte cultura del consenso obliga a los líderes del cambio a dedicar importantes esfuerzos en la etapa de preparación del cambio.

Como apuntábamos antes, cuando en cambio se consigue consensuar la necesidad de un determinado proceso de cambio se cataliza la implementación del mismo, lo que puede permitir un ritmo rápido.

Sin embargo, la multiplicidad de *stakeholders* puede hacer del consenso una tarea extremadamente compleja, lo que no sólo puede frenar el inicio del cambio sino entorpecer su implementación. De hecho, como confirman el 63% de los encuestados, la multiplicidad de grupos de interés vinculados a las ONG dificultan los acuerdos en las tomas de decisiones de procesos de cambio. Además, y como veíamos en el punto anterior, no está claro que la participación, uno de los instrumentos más utilizados en el sector para abordar el conflicto y construir el consenso, facilite que los distintos grupos de interés se sientan más cohesionados.

Figura 2.9. La multiplicidad de grupos de interés



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

La falta de consenso alrededor del cambio en algunas organizaciones puede minar por tanto la misma legitimidad del proceso y suponer así un claro obstáculo al mismo.

4) Vinculación emocional a la organización

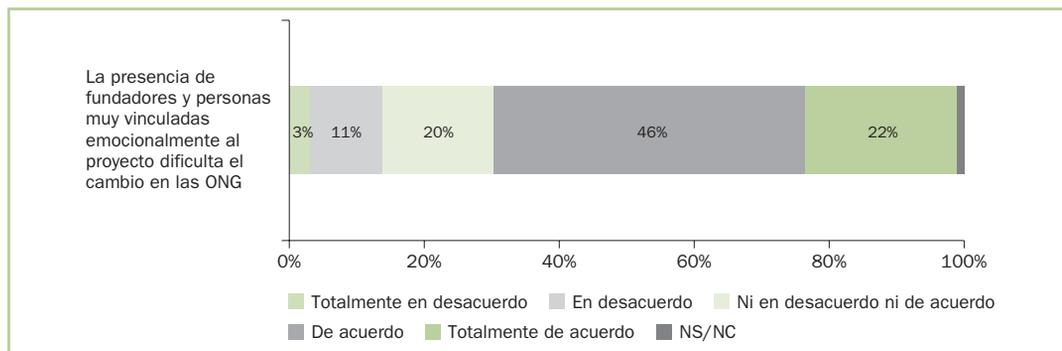
La presencia de personas con elevada vinculación emocional a la organización o al proyecto en el que trabajan es una característica común a muchas ONG. Esta vinculación es un evidente punto

fuerte de estas organizaciones, y facilita que una vez comprendido y comprometidos con el cambio los miembros de la organización estén más dispuestos a realizar determinados sacrificios, a asumir determinados costes para tirarlo adelante. Desde esta perspectiva, facilita la implementación de los cambios.

Sin embargo, y de manera similar a lo que sucedía con la participación, esta misma vinculación o compromiso por la entidad puede suponer también un obstáculo. Las personas muy vinculadas emocionalmente al proyecto, especialmente si han participado de forma activa en la fundación de la organización, pueden tener dificultades para detectar que los antiguos mapas mentales no funcionan, que hace falta cambiar. Las organizaciones que no se renuevan a nivel personal, sobretudo en los ámbitos que requieren de liderazgo, corren el peligro de quedarse estancadas, de proteger en exceso su proyecto y olvidarse de que el entorno cambia. Se trata de organizaciones que no son capaces de detectar la necesidad de cambio.

Un reflejo de esta idea es el hecho que el 69% de los encuestados considere que la presencia de fundadores y personas muy vinculadas emocionalmente al proyecto dificulta el cambio en las ONG.

Figura 2.10. La presencia de fundadores



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

Aparte de esta posible resistencia por parte de fundadores –o más concretamente esta falta de visión de las posibles necesidades de cambio– e incluso en organizaciones en las que eso no ocurre y existe un liderazgo que desea avanzar en la transformación, la elevada vinculación emocional de algunas personas y grupos puede frenar el cambio si son precisamente esas personas las que se oponen al mismo.

La falta de comprensión de la razón del cambio o la percepción de que el cambio amenaza los fundamentos de la organización o al proyecto puede generar resistencias muy fuertes. Resisten-

cias que además tendrán seguramente para muchas personas de la organización gran legitimidad porque surgen entre aquellos que más creen o defienden la organización y el proyecto.

Sin embargo, la existencia de personas vinculadas emocionalmente a la organización y comprometidas con la misión, debe potenciarse como elemento clave y necesario. De hecho, son precisamente estas personas las más capacitadas para liderar los procesos de transformación, y en especial para entender la necesidad de realizar cambios anticipatorios para una correcta evolución de la entidad. Sin líderes comprometidos y vinculados emocionalmente al proyecto, el cambio significativo, especialmente el anticipatorio, es difícilmente realizable en el sector.

En las ONG es fundamental la existencia de personas implicadas en la organización (a nivel de compromiso con la misión) que sean las que guíen los procesos de cambio.

(Comentario extraído de las respuestas a la encuesta)

Desde esta perspectiva, la participación y la construcción de consensos con los grupos con mayor vinculación emocional son fundamentales. Al abordar un cambio es necesario plantear una estrategia para convencer y comprometer dichos grupos. Cuanto más vinculadas estén las personas a la organización mayor será el tiempo requerido en la etapa de preparación del cambio y más amplios los espacios de comunicación y participación a abrir.

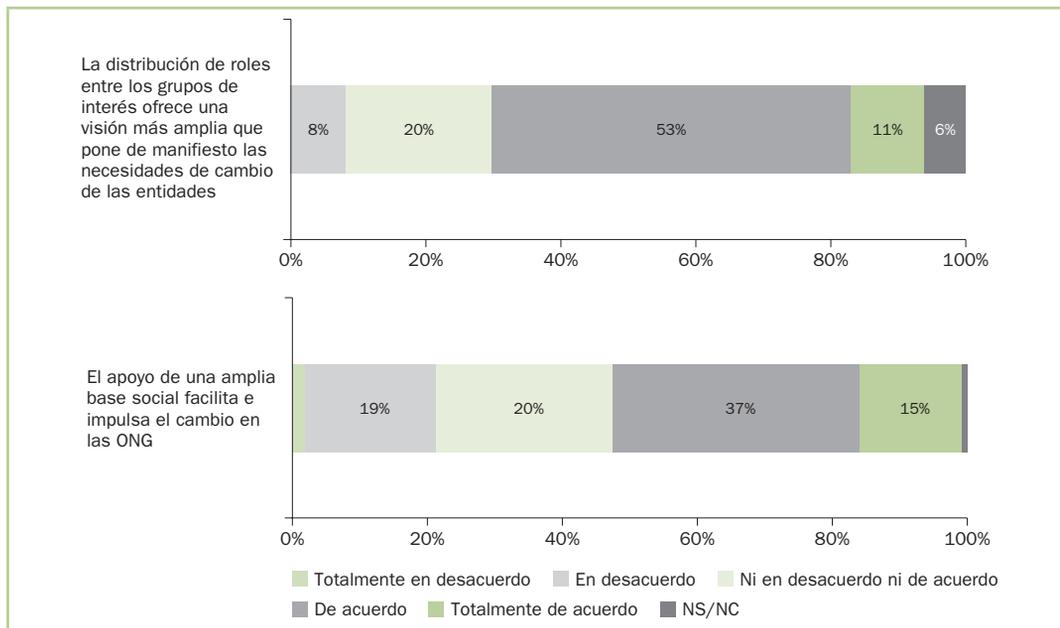
5) Diversidad de *stakeholders*

La diversidad de *stakeholders* –fundadores, miembros del gobierno, socios, donantes, trabajadores, voluntarios, beneficiarios, etc. con roles y dedicaciones diversas– es un elemento específico de las ONG. Pero más que la existencia de grupos con vinculación diversa a la organización, lo que convierte este elemento en claramente específico es la voluntad de participación de estos grupos en decisiones clave de la organización –asentada como veíamos muchas veces en la inexistencia de elementos objetivables– así como su vinculación muchas veces emocional al proyecto.

La multiplicidad de grupos de interés es, como ya se ha señalado, una fuente de conflicto importante en el sector que dificulta evidentemente la consecución del consenso y la toma de decisiones en los procesos de cambio.

Por otra parte sin embargo, y como comparten el 64% de los encuestados, esta multiplicidad de grupos y en concreto la distribución de roles entre los mismos también ofrece la posibilidad de contar con una visión más amplia, lo que favorece la detección de las necesidades de cambio de las entidades. Una entidad más cerrada que no cuente con las aportaciones de diferentes grupos o diferentes perspectivas –algunas incluso externas al día a día de la entidad– no podrá enriquecerse precisamente de esta multiplicidad de visiones que permite abarcar una mayor orientación.

Figura 2.11. La distribución de roles entre los grupos de interés y el apoyo de la base social



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

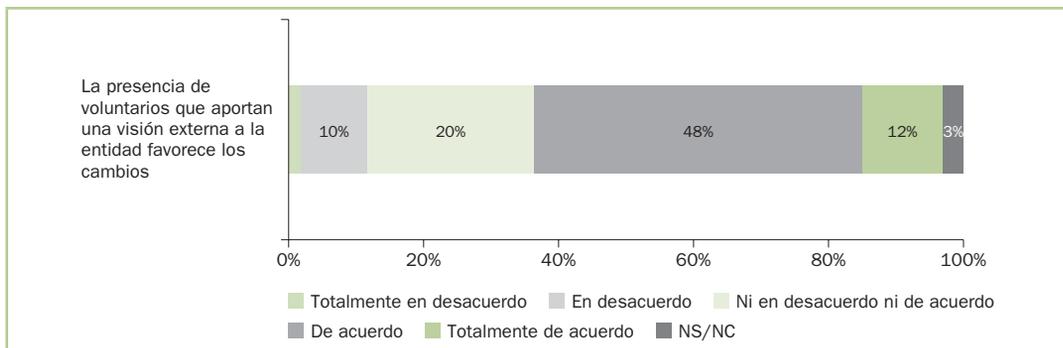
Entre estos grupos de interés destaca en especial la base social, entendida como la multiplicidad y variedad de grupos y personas vinculados y que tienen algún interés con la entidad sin estar integrados a ella.²² Siguiendo el punto anterior, los encuestados también consideran que precisamente esta gente externa a la entidad pero vinculada a la misma, cuando represente un grupo amplio, puede favorecer e impulsar la transformación de las entidades, tal y como afirman el 52% de los encuestados.

Los *stakeholders* favorecen así la detección de necesidades y contribuyen sin duda a que las ONG puedan evolucionar para darles respuestas. Dentro de estos *stakeholders*, los voluntarios, por su papel particular en el sector, pueden tener una clara importancia.

El impacto de la multiplicidad de *stakeholders* puede contribuir a explicar el comentario reiterado que ha aflorado en las entrevistas de que las ONG suelen ser muy buenas y ágiles detectando necesidades, hasta en muchos casos creando servicios para dar respuesta a ellas, pero sin

²² Aunque en este libro no se pretende dar una definición al concepto de base social, una posible referencia al mismo es el siguiente documento: CONGDE (2009), *Base social y participación ciudadana*, documento elaborado por el Grupo de Base Social de la Coordinadora de ONGD de España en motivo del "II Encuentro de las ONG de Desarrollo: Transformación y Retos del Sector en una Sociedad en Cambio".

Figura 2.12. La presencia de voluntariado



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

embargo no lo son tanto adaptando su organización a esa nueva realidad. El cambio interno es lento y costoso en un sector en el que la participación y el consenso de una gran diversidad de grupos en ocasiones pesan demasiado.

Las ONG son innovadoras en la atención directa de las necesidades sociales, pero les es difícil implementar cambios ya que estos se realizan de una manera relativamente rápida.

(Comentario extraído de las respuestas a la encuesta)

23 Encontramos importantes excepciones en el sector, sin embargo, consideramos que se trata de una característica bastante extendida, que suele irse diluyendo a medida que las organizaciones crecen y se profesionalizan.

24 CARRERAS, I.; LEAVERTON, A.; y SUREDA, M. (2009) *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2008-09; Instituto de Innovación Social de ESADE; Barcelona.

6) Estilos de liderazgo

En organizaciones caracterizadas por una elevada participación y en las que la búsqueda de consenso es importante, los líderes acostumbran a desarrollar estilos de liderazgo “poco dirigistas”.²³ Con ello nos referimos a que es habitual que la dirección de la entidad también cuente con una importante vertiente de participación y delegación, y donde la toma de decisiones unilaterales es minoritaria. Por tanto, y como se estudió en el libro *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*,²⁴ el liderazgo compartido es habitual en el sector.

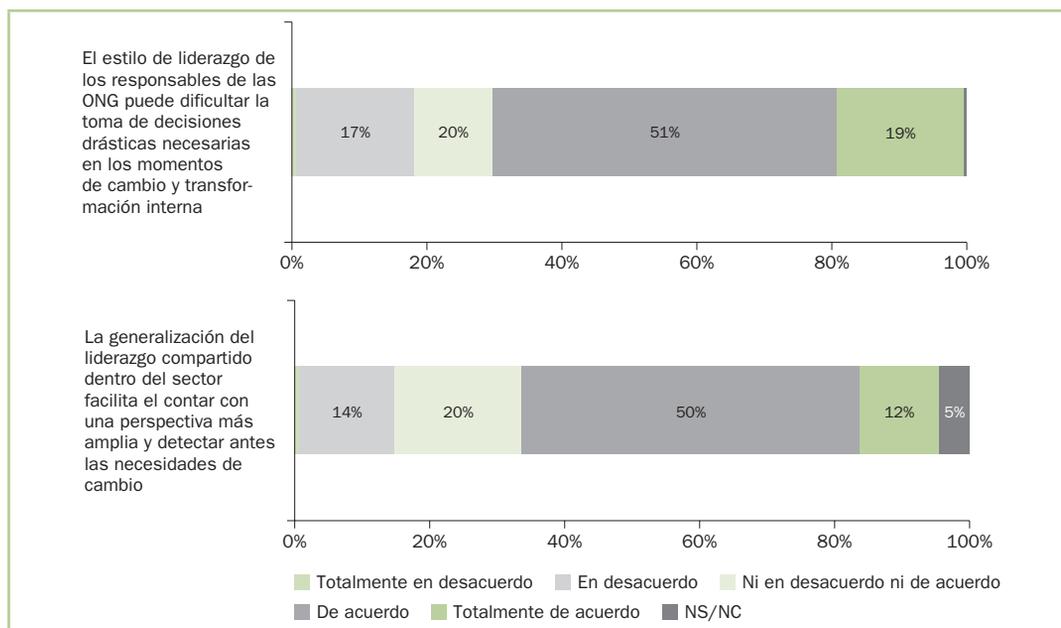
Se trata de un liderazgo que permite avanzar a partir de una visión compartida. El liderazgo compartido implica en si mismo la necesidad de llegar a consensos, y desde esta perspectiva puede ralentizar la toma de decisiones, pero cuando estas se toman facilita el compromiso con las mismas.

Convencer y comprometer, más que ordenar e imponer, forma parte del quehacer habitual de este tipo de liderazgos. Pero convencer y comprometer, cuando deben tomarse decisiones difíciles, cuando el cambio no es evidente, cuando la necesidad no es compartida es una labor compleja. Eso dificulta sin duda el avance en los procesos de cambio.

Convencer y comprometer además no es siempre posible. Los cambios requieren en algunos casos decisiones drásticas que algunos líderes, acostumbrados a ejercer un liderazgo poco dirigista, no saben o no pueden tomar, porque sus equipos se oponen firmemente a ellas. En estos casos el coste del cambio puede ser muy elevado para los líderes que ven como su posición en la organización, su relación con los equipos, se transforma. El liderazgo de procesos de cambio requiere así de una firmeza que en ocasiones –evidentemente ni mucho menos siempre– los liderazgos “poco dirigistas” no asumen. Desde esta perspectiva, pueden suponer un claro freno al cambio.

De hecho, el 70% de los encuestados considera que el estilo de liderazgo de los responsables de las ONG puede dificultar la toma de decisiones drásticas necesarias en los momentos de cambio y transformación interna.

Figura 2.13. El estilo de liderazgo del sector



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

Sin embargo, la generalización del liderazgo compartido facilita contar con una perspectiva más amplia, lo que permite detectar antes las necesidades de cambio. Desde esta perspectiva, los estilos de liderazgo poco dirigistas y participativos contribuyen a construir organizaciones con capacidad para idear o proyectar innovación, aunque con limitaciones para su implementación.

7) Distribución de roles poco clara entre órganos de gobierno y dirección

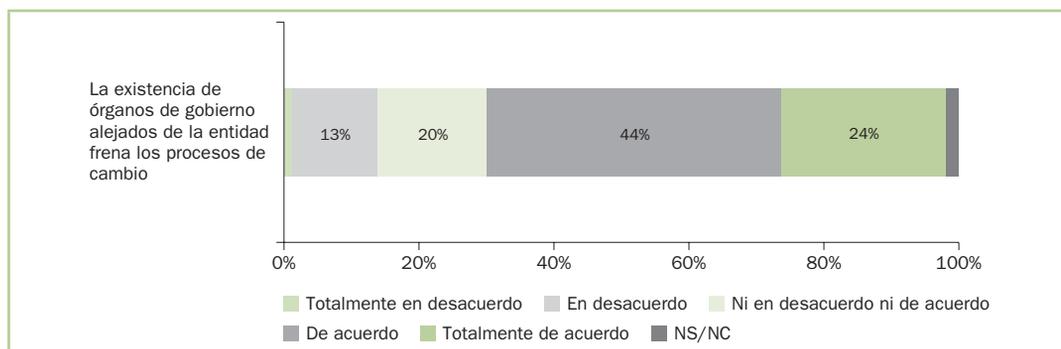
La confusión de roles entre los órganos de gobierno y la dirección es un mal común en muchas ONG.

En organizaciones pequeñas, poco profesionalizadas, solemos encontrar órganos de gobiernos muy implicados en el día a día de la organización, órganos de gobierno que ejercen el liderazgo estratégico y buena parte de la dirección operativa de la organización. Si bien esa situación es habitual y seguramente necesaria en las fases iniciales de la organización y contribuye sin duda a su dinamismo, no ocurre lo mismo cuando se mantiene en el tiempo. Como apuntábamos al hacer referencia al efecto de la presencia de personas con una elevada implicación emocional en el proyecto, el mantenimiento de órganos de gobierno muy implicados en el día a día puede suponer un freno a medio plazo a la evolución de la organización, a la vez que dificulta la consolidación de equipos directivos potentes, que pueden ser un elemento clave para liderar y gestionar procesos de cambio.

Las entidades deberían evolucionar desde sus inicios hasta un modelo en que se diferencien las funciones de gobierno y dirección entre los órganos de gobierno y el equipo directivo. Es precisamente el segundo quien debe llevar el día a día de la entidad bajo la supervisión del primero. Como se ha comentado, una excesiva implicación del gobierno en la gestión puede desvirtuar las funciones, además de llevar a una posible situación de crisis a la entidad (contar con la fuerte dedicación que requiere un órgano de gobierno tan implicado no es sostenible a largo plazo). Además, esta situación puede conllevar que el gobierno olvide precisamente una de sus funciones o aportaciones, que es precisamente ofrecer esta visión no mediatizada por el día a día.

Sin embargo, en algunas ocasiones la evolución de las entidades no ha llevado a este modelo de gobierno-gestión equilibrado, sino que incluso se ha llegado a un paso más allá. A medida que las organizaciones crecen y se profesionalizan, el rol de los órganos de gobierno se redibuja, encontrándonos bastante frecuentemente organizaciones en las que los órganos de gobierno se han alejado o hasta podríamos decir desvinculado en exceso de la realidad organizativa. Se trata de organizaciones en las que los equipos directivos ejercen el verdadero liderazgo, a veces con la clara complacencia de los órganos de gobierno, en ocasiones enfrentados de alguna manera. En este tipo de organizaciones, la lejanía de los órganos de gobierno supone un freno al cambio, como así opina el 68% de los encuestados.

Figura 2.14. Los órganos de gobierno



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

Estos órganos de gobierno no asumen su rol de liderazgo estratégico. No contribuyen a dotar de visión el proyecto, a situarlo en el entorno que le corresponde. Los equipos directivos asumen así el liderazgo estratégico y la dirección operativa. Si no se cuenta con órganos de gobierno que cuestionen, que obliguen a reflexionar más estratégicamente, la gestión del día a día engulle y frena la reflexión que es fuente principal de cambio.

Aún cuando eso no ocurre, y los equipos directivos son capaces de detectar las necesidades de cambio y construir una visión pueden encontrarse con la negativa de unos órganos que, alejados de la realidad, no comprenden la necesidad de cambiar. O sentirse el equipo directivo solo delante del cambio, sin los apoyos explícitos necesarios para que el cambio sea posible.

La existencia de órganos de gobierno y equipos directivos potentes, y con clara asunción de sus roles, facilita sin duda los procesos de cambio.

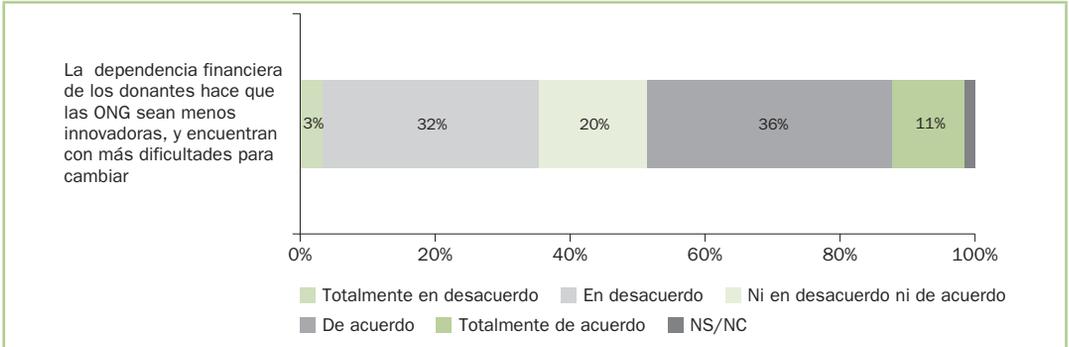
8) Escasez de recursos, el mercado de los donantes y la dependencia financiera

Las ONG se caracterizan en su mayoría por ingresos muy limitados -dado el volumen de actividades realizado- procedentes de donantes de perfil diverso. Unos donantes que no coinciden en la mayor parte de los casos con sus beneficiarios. La mayor parte de las ONG tienen pues dos “clientes” distintos, los beneficiarios y los donantes. Dos “mercados” a cuyos cambios deben estar atentas, dos mercados que son fuente así de cambio. La existencia de dos mercados debería reforzar pues la predisposición de las ONG a cambiar. Sin embargo, también es cierto que como se apuntaba al inicio, y vinculándolo a este doble mercado, existe una disyunción entre la vocación de transformación social y de oferta de soluciones a las nuevas necesidades sociales que pueden y deben detectar rápidamente y la realidad de sus actividades y gestión diaria. En este sentido, puede que las entidades detecten estas nuevas necesidades requeridas por uno de

sus mercados, los beneficiarios, pero es necesario convencer al segundo mercado, los donantes, que son quienes les pueden ayudar a realizar el proceso de transformación necesario para adaptar el trabajo de la entidad a las mismas.

Sin embargo, el mercado de los donantes puede ser en ocasiones un freno al cambio. La dependencia financiera de algunos donantes puede hacer que las ONG se arriesguen menos o sean menos innovadoras y por lo tanto se encuentren con más dificultades para cambiar. Así opina el 47% de los encuestados. Eso es especialmente cierto, según apuntan algunos, cuando hablamos de donantes públicos o algunos privados con procedimientos muy rígidos y muy poco dados a financiar proyectos innovadores. Por el contrario, si hablamos de donantes individuales la situación puede ser inversa. De hecho, como ya se ha mencionado anteriormente, el 52% considera que el apoyo de una amplia base social facilita e impulsa el cambio en las ONG (Ver gráfico 2.11).

Figura 2.15. La dependencia financiera



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

La base social, los donantes, pueden contribuir –como ya explicábamos al referirnos a la multiplicidad de grupos de interés– a detectar necesidades. Es por este motivo que el gráfico anterior no mostraba un elevado nivel de acuerdo con la afirmación, ya que un 35% de los encuestados considera que la dependencia financiera –especialmente referida a los donantes públicos– no hace que las ONG arriesguen menos y sea menos innovadoras.

Los donantes contribuyen sin duda a incrementar el presupuesto de las organizaciones facilitando la superación de uno de los elementos que de forma reiterada los encuestados han apuntado como un claro limitante al cambio, la escasez de recursos. Los cambios son arriesgados y costosos, y unas organizaciones con escasos recursos no pueden en muchas ocasiones asumirlo. Aunque si bien la escasez de recursos es cierta, se trata a veces como veremos a continuación cuando hablemos de cultura del activismo, más de un tema de priorización de su uso. La existen-

cia de determinados donantes obliga además a las organizaciones a realizar mayor seguimiento de sus acciones y rendir cuentas de las mismas, lo que facilita sin duda el avance de los cambios. En muchas ocasiones, las contribuciones de algunas fuentes de financiación están estrechamente vinculadas a programas o proyectos concretos, y aunque una determinada transformación puede tener un impacto directo en la mejora de estos mismos, en general se trata de inversiones cuyos efectos son a medio o largo plazo y que las entidades difícilmente pueden hacer asumir a los mismos financiadores.

9) Cultura del Activismo

El activismo, entendido como el enfoque hacia la acción por encima de la reflexión, marca muchas ONG y determina en gran manera su forma de gestionarse.

No debemos olvidar que numerosas ONG nacen para dar respuesta a una necesidad no cubierta que se valora como urgente. Ofertar un servicio, realizar una campaña de denuncia, atender a un colectivo, en definitiva, hacer alguna cosa es la prioridad de unas organizaciones que nacen claramente enfocadas a actuar.

Esa lógica prioridad de la acción, imbuje la cultura organizativa. El tiempo, los esfuerzos y los recursos disponibles, siempre limitados, se dedican a aquello que se considera la misión básica de la organización. La reflexión sobre el marco de la actuación, sobre su entorno, y la dedicación de esfuerzos y recursos a todo lo que tenga relación con la “gestión” no directa de la acción se considera en cierta forma un gasto secundario.

En organizaciones de pequeño tamaño la cultura del activismo suele ser muy evidente. Conforme las organizaciones crecen y se profesionalizan, las necesidades de gestión afloran y se acepta la dedicación de parte de los recursos a temas no ligados directamente a la acción no sin generarse tensiones que en muchos casos están presentes de forma continua.

La cultura del activismo implica pues que sean muchas las organizaciones del sector que están infradotadas en aquellos ámbitos no directamente relacionados con la acción misional.

La cultura del activismo hace que el tiempo y los recursos dedicados a la reflexión sean en general escasos. Eso, en organizaciones que ya de por sí suelen tener un nivel de recursos limitados, puede provocar que no se detecten las necesidades de cambio, o si esas se detectan no se cuente con la voluntad o la capacidad para reflexionar sobre la dirección del mismo. En organizaciones muy marcadas por el activismo, dedicar tiempo a la preparación del cambio suele ser complejo, se considera una pérdida de tiempo. Los equipos están acostumbrados a actuar y no a pensar sobre cómo hacerlo. Los mismos líderes suelen estar imbuidos de una dinámica que puede poner en claro riesgo el proceso. Una vez se tiene claro que se debe cambiar, se desea empezar el cambio ya y no se da importancia a la necesidad de prepararlo y planificarlo.

10) Falta de una cultura de seguimiento y evaluación

La falta de una cultura de seguimiento y evaluación, el hecho de no contar siempre con una concreción del impacto deseado y del desarrollo de instrumentos acorde, tiene mucha relación con una malentendida cultura del activismo. Controlar la acción, seguirla y evaluarla no ha sido, más allá de las demandas de los financiadores, una prioridad en el sector.

Esta situación tiene también estrecha relación con la dificultad implícita de definir impactos y resultados esperados. La difícil concreción del impacto y los resultados se ha traducido así en una indefinición que permite, a partir de una misión, evolucionar en sentidos muy diversos. La dificultad para medir ha derivado en una incapacidad para muchas veces concretar, incrementando así el problema del seguimiento y la evaluación.

Sin embargo, y como apuntábamos en el primer capítulo, el primer paso es saber dónde quieres llegar y qué impacto deseas conseguir. Seguir y evaluar, en consecuencia, es clave para desarrollar la capacidad adaptativa de las organizaciones, para mejorar su predisposición al cambio.

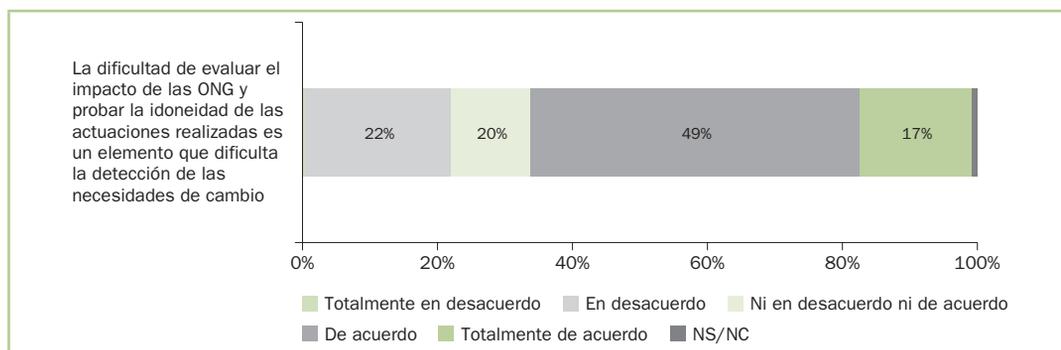
La existencia de una cultura de seguimiento y evaluación debe permitir estar más atento a los datos y señales que envía el entorno y a la vez valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia de las intervenciones de la ONG. Desde esta perspectiva permite detectar la necesidad de cambio, especialmente en aquellos casos en que no se produce una crisis o ruptura.

La evaluación es también, como apuntábamos, un instrumento clave para mantener la motivación por el cambio, para demostrar que un cambio funciona.

El 66% de los encuestados de hecho afirma que la dificultad de evaluar el impacto de las ONG y probar la idoneidad de las actuaciones realizadas es un elemento que dificulta la detección de necesidades de cambio. Un significativo 22% está sin embargo en desacuerdo. Encontramos en este último grupo personas que apuntan que la dificultad de evaluar el impacto no es tan grande como se afirma. Debe evaluarse y cuantificarse para cambiar.

En este punto cabe desatacarse que en los últimos años se han realizado diferentes esfuerzos de mejora en esta línea. Aunque la falta de medición de resultados aún es una de las debilidades del sector, la tendencia ha sido de notable mejora. La dificultad de evaluar el impacto y en especial las diferencias según la tipología de actividad, han llevado a que en general se tienda a hablar de la medición a nivel de subsector, por ejemplo a nivel de cooperación y desarrollo, prestación de servicios sociales, etc. Esta tendencia no se debe únicamente a la similitud entre las actividades desarrolladas, sino que además parte de esta evolución surge o bien a partir de iniciativas del propio sector a través de plataformas o coordinadoras, o incluso como posibles demandas de financiadores que pueden ser comunes –o equiparables– entre entidades.

Figura 2.16. La evaluación del impacto



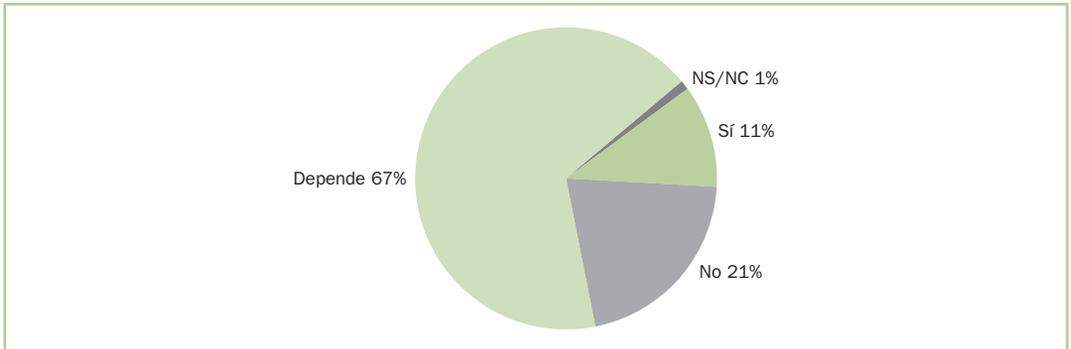
Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

2.3 La propensión al cambio de las ONG

A lo largo del capítulo se han detallado diferentes elementos específicos de las entidades no lucrativas que favorecen o dificultan los procesos de transformación de las entidades. En resumen, una de las principales conclusiones es que precisamente algunas de estas características tienen una doble vertiente, ya que pueden suponer un freno o dificultad para este tipo de procesos a la vez que ser factores enriquecedores. A nivel global, se puede destacar que una característica común del sector es una elevada intensidad de trabajo multirelacional (a nivel interno). Es decir, que dentro de las entidades se vive más intensamente el día a día y se realzan en mayor medida las relaciones interpersonales. Ello supone por un lado que las relaciones son por tanto más enriquecedoras (mayor contacto entre diferentes grupos, visión más amplia, mayor interés por el buen funcionamiento de la entidad, etc.), pero a la vez más fuertes (lo que puede dificultar o requerir más esfuerzos en los casos que se inicia sin apoyo como pueden ser la mayoría de los procesos de cambio).

Al principio de este capítulo ya se señalaban algunos resultados que mostraban a las ONG como organizaciones que deberían estar orientadas al cambio por su propia razón de ser, aunque en la práctica no siempre es fácil internamente desarrollar estos procesos (ver gráficos 2.1, 2.2 y 2.3). Después de la reflexión y valoración de los encuestados sobre cada uno de los elementos detallados durante este capítulo, se les pidió realizar una valoración global sobre la propensión al cambio de las entidades no lucrativas, con los resultados presentados en el siguiente gráfico. Así, más de dos tercios opinan que no se puede generalizar sobre la propensión al cambio del sector, puesto que esta depende de cada entidad. Por un lado se mencionan elementos generales (como el tamaño de la entidad, la tipología o sector de actividad, etc.), pero también el hecho que existen los elementos mencionados anteriormente que pueden facilitar o bien dificultar los procesos. Aunque las afirmaciones en un sentido u otro son minoritarias, es destacable el 21% que opina que las ONG no son propensas al cambio, mientras que sólo el 11% cree que sí.

Figura 2.17. ¿En general las ONG son organizaciones propensas al cambio?



Fuente: Encuesta ONG y cambio, ESADE, 2010.

Creo que a las ONG, aún detectando adecuadamente las necesidades de cambio y adaptación a la realidad, les resulta complejo este cambio por la cantidad de grupos asociados a la propia entidad, la necesidad de que cualquier cambio no sea algo traumático y que todo el mundo se sienta identificado. También, y sobretodo, por la necesidad u obligación de caminar con pies de plomo para garantizar lo ya existente, y mejorarlo con los cambios sin dejar a nadie por el camino, además del desgaste que supone en muchos casos este cambio, con lo 'quemado' que en muchos casos está el personal debido a la sobrecarga de trabajo, y la implicación emocional en el mismo.

(Comentario extraído de las respuestas a la encuesta)

3. Factores de éxito de los procesos de cambio

“No hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de más dudoso éxito, ni más difícil de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas”

Maquiavelo

Cambiar es una necesidad, casi una obligación para las ONG. Pero cambiar no es fácil. Numerosos estudios realizados apuntan el cambio como uno de los procesos más complejos experimentados por las organizaciones. Como ya apuntaba Maquiavelo en el siglo XVI introducir un nuevo orden de las cosas es una de las tareas de más dudoso éxito. Fruto de sus investigaciones y de más de 20 años de experiencia, Stewart Black y HB. Gregersen se atreven a apuntar una cifra que sitúa el fracaso en los procesos de cambio entre el 50 y el 80%. Un porcentaje elevadísimo que nos da pistas sobre la dificultad del proceso.

Los líderes del sector con quienes hemos conversado apuntan el liderazgo de procesos de cambio como una de las experiencias más dificultosas, más intensas, pero también de las que más han aprendido en toda su carrera profesional.

Como hemos visto en el anterior capítulo, existen elementos característicos de las ONG que deben tenerse muy en cuenta al impulsar un proceso de cambio. La necesidad de contemplar la opinión de los distintos *stakeholders* –socios, voluntarios, donantes, financiadores– y de los propios beneficiarios de los servicios, el deseo de reducir los costes sobretodo personales asociados a cualquier cambio o la fuerza de algunos dilemas convierten el liderazgo de procesos de cambio en el sector en una tarea más compleja que en otro tipo de organizaciones. Una tarea que requiere sin duda grandes dosis de energía y compromiso.

3.1 El flujo del cambio

Pero a pesar de su complejidad, el cambio es posible. De hecho, la mayor parte de las organizaciones están en permanente cambio. Y más allá de la dificultad, encontramos múltiples ejemplos de procesos de cambio que pueden clasificarse como exitosos. Procesos que a pesar de los obstáculos e imprevistos, consiguen conducir a la organización al lugar deseado.

¿Existe algún elemento que pueda explicar el éxito de esos cambios? ¿Es posible pautar un proceso de cambio para que su resultado sea satisfactorio?

Al analizar procesos de cambio exitosos experimentados por distintas organizaciones, Kotter afirma que es posible encontrar un flujo de cambio. Un conjunto de fases consecutivas por las que todo proceso de cambio debe pasar y que se deben cuidar si se desean obtener resultados positivos. El modelo de Kotter está construido a partir de la observación de la realidad y de la detección de aquellos errores más habituales que llevan a las organizaciones al fracaso.

Ocho pasos de Kotter²⁵

Primer paso: Crear un sentido de urgencia

Segundo paso: Formar una coalición para el cambio poderosa

Tercer paso: Crear la visión

Cuarto paso: Comunicar efectivamente la visión y las estrategias

Quinto paso: Empoderar a otros para actuar en nombre de la visión

Sexto paso: Conseguir victorias a corto plazo

Séptimo paso: Consolidar mejoras y continuar con el cambio

Octavo paso: Institucionalizar las nuevas formas de actuar

Compartimos la premisa básica de Kotter de que existen elementos ineludibles, aspectos clave que deben abordarse en todo proceso de cambio significativo. No obstante, creemos que puede complementarse su modelo con otros factores clave y que quizás algunos pueden observarse de forma conjunta. No afrontar alguno de los pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido pero no genera resultados satisfactorios. También entendemos, como bien apunta Kotter en su libro *Las claves del cambio. Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*,²⁶ que “debido a la complejidad del mundo, algunos casos no siguen estrictamente el flujo de pasos” que él mismo plantea como modelo.

Por eso, creemos que más que hablar de flujo, o de pasos, lo que denota la necesidad de seguir un determinado orden preestablecido, es mejor hacer referencia a factores clave de éxito, elementos que no pueden obviarse al diseñar, iniciar, implementar y finalizar un proceso de cambio. Aspectos que toda organización que desee implementar un cambio significativo debe tener muy presentes si desean que ese cambio sea exitoso. Eso no significa que consideremos que no debe existir una cierta cadencia u orden en el desarrollo de dichos factores, pero quizás no siempre en la forma en la que Kotter lo plantea.

Así, inspirándonos en la aportación de K. Lewin,²⁷ hemos agrupado los pasos propuestos por Kotter, adaptados a lo que consideramos es la realidad del sector, bajo tres grandes fases de forma que mantengamos la existencia de una cadencia, un orden, pero sin que eso implique necesariamente que estamos hablando de pasos que inamovible-

²⁵ Traducción propia a partir del artículo de Kotter, “Why Transformation Efforts Fail”, *Harvard Business Review*, March-April 1995.

²⁶ KOTTER, J.; y COHEN D. (2003) *Las claves del cambio. Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*. Ed Deusto.

²⁷ LEWIN, K. (1951) *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.

mente deben ir uno detrás de otro. La estructuración en tres grandes fases incorporando en cada una de ellas lo que consideramos son los factores clave de éxito a contemplar permite dotar de más flexibilidad al modelo y ajustarlo a una realidad que es muy diversa.

Según K. Lewin, el cambio para que sea efectivo y duradero debe pasar por tres fases:

Una primera fase que Lewin llama de *descongelamiento*. Esta fase requiere que se cree una situación de inquietud, que surja un desequilibrio que lleve a plantear a los individuos y la organización la necesidad de cambiar. Descongelar significa así hacer aflorar el descontento, romper el equilibrio y convertir en obvia la necesidad de cambio.

Una segunda fase de *movimiento* durante la cual se producen los cambios deseados, se transforma la estructura, se desarrollan nuevos valores...

Una tercera fase de *congelamiento* que pretende transformar en regla general el nuevo patrón de comportamiento, el cambio introducido, institucionalizarlo y reforzarlo para convertirlo en norma.

Creemos que la “adaptación” del modelo de Kotter a las fases explicativas del cambio de Lewin nos permite tener una visión más clara de los distintos factores clave de éxito de los procesos de cambio, sin encorsetarse en discusiones poco productivas sobre su necesaria secuencia y a la vez respetando la concepción de una cierta necesidad de orden.

Proponemos así un flujo de cambio agrupado en fases y factores clave –resultado de la adaptación del modelo de Kotter– que nos sirve como referencia, como punto de partida para responder a las dos preguntas que nos surgían al inicio ¿Existe algún elemento que pueda explicar el éxito de esos cambios? ¿Es posible pautar un proceso de cambio para que su resultado sea satisfactorio?

No pensamos ni mucho menos que sea posible diseñar una fórmula magistral para cambiar con éxito –el cambio es excesivamente complejo para que todo sea así de sencillo– sin embargo sí que estamos convencidos que existen momentos o elementos críticos de los procesos de cambio que deben cuidarse especialmente. Ignorarlos, no considerarlos al diseñar una estrategia de cambio puede conducir sin duda al fracaso.

Así, creemos que pautar un proceso de cambio teniendo muy presentes estos elementos críticos, lo que nosotros venimos a llamar factores clave de éxito, es fundamental para contribuir a que llegue a buen puerto.

Sin embargo, es evidente que el liderazgo y la gestión adecuada de un proceso de cambio son aspectos necesarios, pero no suficientes para garantizar sus resultados. Elementos como la idoneidad del cambio, el entorno en el que se desarrolla, el momento de su realiza-

ción, el volumen de recursos disponibles, etc. determinarán sin duda también el éxito conseguido.

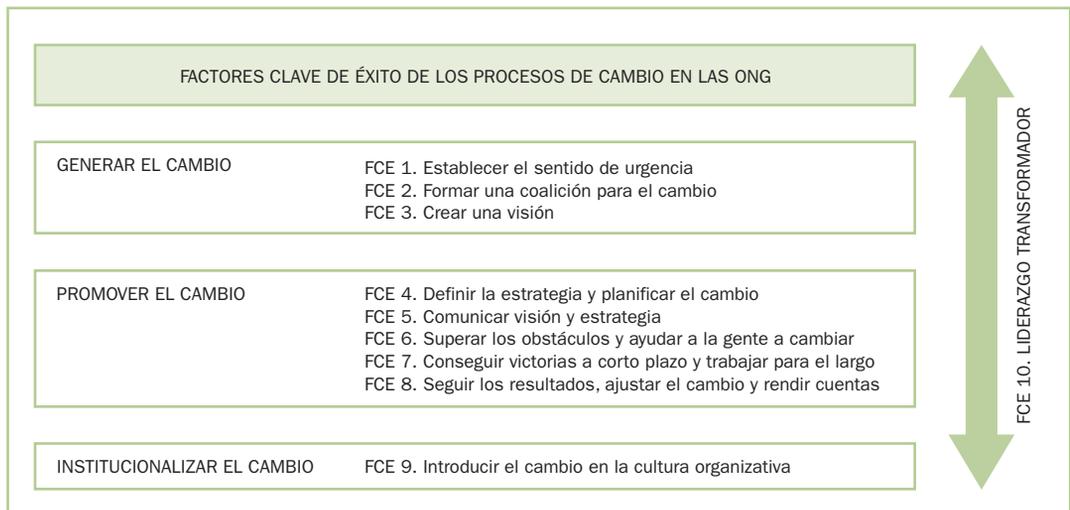
La adaptación del modelo de Kotter a partir de las aportaciones de otros autores y nuestro conocimiento del sector se convierte en el eje central que guía el libro que tenéis entre manos. Un libro que no pretende ofrecer recetas mágicas para cambiar con éxito una organización, sino brindar a los líderes de las organizaciones una pauta que les permita diseñar y conducir procesos de cambio que incrementen el impacto misional y consoliden sus organizaciones.

3.2 Factores clave de éxito en un proceso de cambio: el esquema básico del libro

El libro se estructura pues a partir del repaso de las tres fases y los factores clave de éxito que todo proceso de transformación debería contemplar y apunta estrategias para liderar y afrontar los cambios de forma exitosa. Cada una de las fases, con los factores clave considerados, se despliega en un capítulo específico. El capítulo final incluye también una referencia específica al liderazgo del cambio, un factor clave de éxito valorado por la mayor parte de los directivos del sector como el elemento explicativo sin el cual el éxito en el cambio no es posible.

A continuación presentamos el esquema utilizado y una breve explicación de las fases y factores clave de cada una de ellas.

Figura 3.1. Los procesos de cambio en las ONG: FASES Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotter y Lewin.

ETAPA 1. Generar el cambio

La primera etapa de generación del cambio, de preparación, es fundamental para asegurar su éxito. A menudo la sensación de urgencia de quien desea impulsar el cambio hace que no se dé la suficiente importancia a una etapa que si no se asenta pone seriamente en peligro el cambio deseado.

Como hemos apuntado en el anterior capítulo, el activismo que caracteriza en muchos casos el sector no lucrativo puede ser un elemento que dificulte la dedicación del tiempo que requiere esta etapa de todo proceso de cambio. Una etapa que tiene como objetivo fundamental dotar al cambio de la legitimidad y dirección necesarias.

Factor clave de éxito 1 – Establecer el sentido de urgencia

Para empezar un cambio significativo es fundamental generar una sensación de urgencia entre las personas más relevantes de la organización, identificar y establecer la necesidad de cambio.

Factor clave de éxito 2 – Formar una coalición para el cambio

Una vez despertada la necesidad de cambio, establecido el sentido de urgencia, es el momento de formar el equipo, la coalición que liderará el cambio. Esta coalición debe estar constituida por personas con legitimidad moral o técnica en la organización.

En el caso de las ONG son especialmente exitosas aunque difíciles de componer las coaliciones del cambio compuestas por miembros de distintos grupos de interés.

Factor clave de éxito 3 – Crear una visión

Saber hacia dónde se dirige el cambio, ser capaz de valorar las distintas alternativas y formular una visión que marque el destino final y se comparta es fundamental para que el cambio evolucione favorablemente.

De hecho en muchas organizaciones que hemos estudiado este tercer paso precede al segundo o se realiza de forma paralela.

ETAPA 2. Promover el cambio

Una vez creada o compartida la necesidad de cambio, perfilada la visión y creado el equipo que debe liderar el cambio es el momento de promover el cambio e implementarlo. Para que dicha implementación sea exitosa cinco factores son claves: definir una estrategia y planificar el cambio, comunicar la visión y la estrategia, superar los obstáculos organizativos y ayudar a la gente a

cambiar, conseguir victorias a corto plazo y trabajar para el largo, seguir los resultados, ajustar el cambio y rendir cuentas.

Dotar al cambio de instrumentos de planificación y seguimiento, pero sobretodo desarrollar estrategias para superar las posibles resistencias (comunicar, superar obstáculos, ayudar a la gente a cambiar, conseguir victorias a corto plazo, etc.) y conseguir el compromiso del equipo con el cambio son los objetivos fundamentales de esta etapa. No debemos olvidar que en general los cambios exitosos son aquellos que consiguen ir integrando de forma progresiva nuevas personas comprometidas en su ruta. Para ello es fundamental explicar el porqué del cambio y comunicar claramente la visión y la estrategia, así como eliminar aquellos obstáculos que pueden dificultar el empoderamiento de las personas que creen en dicho cambio.

Factor clave de éxito 4 – Definir la estrategia y planificar el cambio

A partir de la construcción de la visión es posible desarrollar la estrategia de despliegue del cambio. Una estrategia que debe incluir el diagnóstico de la predisposición de los diferentes grupos de interés respecto al cambio. Esto contribuirá a la toma de decisiones sobre el ritmo y la secuencia de cambios necesarios, el nivel de planificación requerido, la participación deseada o posible, así como sobre los obstáculos a superar y los aliados a conseguir. Una vez fijada la estrategia es posible planificar la implementación del cambio.

Factor clave de éxito 5 – Comunicar la visión y la estrategia

La comunicación es fundamental para conseguir la comprensión del cambio por parte de todos los miembros de la organización, vencer resistencias y adherir un grupo de personas clave que ayudará a la coalición para el cambio a impulsarlo e introducirlo en la organización.

Factor clave de éxito 6 – Superar los obstáculos al cambio y ayudar a la gente a cambiar

En todas las organizaciones existen elementos estructurales pero también informales que frenan los cambios en general o en determinadas direcciones y que dificultan que las personas que creen en él puedan impulsarlo. Elementos que además envían mensajes contradictorios a la organización. Una de las tareas fundamentales de toda coalición para el cambio es identificar dichos obstáculos y definir las actuaciones que deben permitir vencerlos.

Factor clave de éxito 7 – Conseguir victorias a corto plazo y trabajar para el largo plazo

Es fundamental la consecución de victorias a corto plazo que refuercen a los que apoyan el cambio y permita ofrecer argumentos a favor del mismo. No debemos olvidar que los cambios significativos suelen tener una visión para el medio-largo plazo. Sin muestras evidentes de que esa visión funciona en el corto plazo, el cambio se vuelve muchas veces inabarcable.

La consecución de victorias a corto no debe convertirse sin embargo en una excusa para frenar la evolución del cambio, ni deben suponer un desgaste tal que no permitan trabajar por el medio largo plazo. Es importante encadenar oleadas de cambio y priorizar los logros de tal forma que las victorias a corto contribuyan y faciliten el cambio a largo plazo.

Factor clave de éxito 8 – Seguir los resultados, ajustar el cambio y rendir cuentas

Uno de los factores que menos se cuida en los procesos de cambio en el sector es el seguimiento y la rendición de cuentas. Seguir los resultados, ajustar el cambio según lo conseguido y rendir cuentas, comunicar a los equipos la evolución del proceso, se convierte en un elemento crítico para mantener el compromiso y asegurar el éxito en medio de procesos que suelen generar importantes imprevistos.

ETAPA 3. Institucionalizar el cambio

Institucionalizar el cambio y sostenerlo, conseguir abandonar estructuras, comportamientos, visiones y creencias pasadas para adquirir otras nuevas que permitan una mejor adaptación al contexto es una tarea compleja e indispensable si hablamos de cambios significativos.

Factor clave de éxito 9 – Introducir el cambio en la cultura de la organización

Transformar aquellos elementos de la cultura organizativa que no son coherentes con el cambio impulsado es fundamental para que un proceso de cambio sea realmente significativo y tenga permanencia en el tiempo. Estamos ante lo que es seguramente la fase más compleja de todo proceso de cambio. No debemos olvidar que la cultura es el resultado de muchos elementos y está definida por aquellos que son más estables y menos moldeables dentro de una organización.

Es habitual que al evaluar un proceso de cambio no se analice su impacto sobre la cultura de la organización y no se tenga presente la importancia de esta etapa. Si el cambio no “impregna” la organización no perdurará en el tiempo.

Factor clave de éxito 10 – Liderazgo transformador

La existencia de un liderazgo transformador, un liderazgo que sea capaz de dotar de dirección al cambio, comunicarlo y conseguir el compromiso de las personas con el mismo y transformar la cultura, es de hecho el factor clave de éxito más importante de todo proceso de cambio. Sin dicho liderazgo, que como veremos debe asumir un papel diverso en cada una de las fases del cambio, el cambio significativo no es posible.

3.3 La singularidad del cambio y la importancia relativa de los distintos factores clave de éxito

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se producen en condiciones similares. El motivo y la urgencia del cambio, sus características y magnitudes, así como el entorno organizativo en el que se engendra, difieren significativamente en cada caso. Esto hace que cada situación de cambio sea única y presente sus particularidades.

Es importante que antes de iniciar un proceso de cambio identifiquemos dichas particularidades para comprender cuáles serán los aspectos críticos fundamentales, las etapas en el flujo de cambio en las que pueden surgir más problemas y así cuidarlas especialmente.

Es evidente que no es lo mismo y por lo tanto no requiere la misma estrategia un cambio que surge como respuesta a una evidente amenaza externa y que por lo tanto es percibido como una necesidad por parte de los miembros de la organización que un cambio que nace de la voluntad de un órgano de gobierno que desea avanzar en una nueva visión de la organización; un cambio de gran magnitud que afectará a todos los miembros de la organización que un cambio que sólo impactará sobre un pequeño grupo,... Por otra parte, las estrategias a seguir no serán las mismas en una organización cansada de cambios poco fructíferos que en una entidad en la que el cambio se está esperando con impaciencia. El análisis conjunto del motivo del cambio, la percepción y el nivel de urgencia y necesidad del mismo, la magnitud del cambio y la propensión organizativa a cambiar nos facilitará la definición de la estrategia de cambio más adecuada. Responder a las preguntas que sugerimos (véase el siguiente cuadro), y algunas otras que seguramente habrán quedado en el tintero, puede ayudarnos como decíamos a tomar algunas decisiones clave.

El análisis de las particularidades del cambio es fundamental así para fijar la estrategia de cambio que deseamos desarrollar. Dicha estrategia debe llevarnos a contemplar decisiones referentes al momento de inicio del cambio, su ritmo, el nivel de planificación previa requerido, el grado de colaboración necesaria y los mecanismos de implementación. Si bien esta estrategia se define con detalle ya en la etapa de preparación del cambio, reflexionar sobre ella antes de lanzar un proceso de cambio puede servirnos también para detectar la necesidad de reforzar algunas etapas del proceso. La reflexión sobre la singularidad del cambio también debe servir para responder a una decisión previa básica ¿es el momento de cambiar?

Esta es sin duda la primera decisión a tomar. Una vez analizados los distintos aspectos vinculados al cambio es el momento de decidir si es el mejor momento para impulsarlo y valorar qué riesgos y costes implicaría dejar el cambio para más adelante. Se trata de una decisión que en muchas ocasiones las organizaciones no pueden permitirse el lujo de tomar. Como apunta Charles Handy (1988), lamentablemente “la mayoría de organizaciones cambian sólo cuando están verdaderamente amenazadas, cuando el coste del cambio excede los riesgos; y esto quiere decir muchas veces demasiado tarde”.

Singularidades del cambio

Motivo de cambio

¿Qué razón ha llevado al cambio? ¿Se trata de una necesidad derivada de un cambio externo evidente? ¿Nace de una crisis interna que se necesita solventar? ¿O es resultado del deseo de un grupo pero no existe evidencia compartida de esa necesidad?

Urgencia y necesidad del cambio

¿Qué nivel de urgencia tiene el cambio? ¿Qué ocurriría si no cambiamos ahora? ¿Hasta cuando podríamos esperar para cambiar? ¿Es evidente o compartida la urgencia y necesidad del cambio?

Magnitud del cambio

¿En qué tipo de cambio estamos pensando? ¿Un cambio global sistémico o progresivo o un cambio puntual de un aspecto muy concreto de la organización? ¿A qué grupos de interés directamente puede afectar el cambio? ¿Cuántas personas se pueden ver afectadas en su día a día? ¿Qué grado de colaboración sería necesario para que el cambio funcionara? ¿Cuántos aspectos simultáneos requieren cambiarse?

Propensión organizativa al cambio

¿Es compartida la necesidad de cambio? ¿Existe consenso de hacia dónde debe cambiar la organización? ¿Hay historias anteriores de cambio en la organización? ¿Cómo han funcionado? ¿Qué predisposición tienen los miembros de la organización frente al cambio? ¿Qué clima hay en la organización? ¿Cómo podría el cambio afectarlo? ¿Existen resistencias evidentes y elevadas respecto al cambio? ¿Qué poder tienen las personas resistentes dentro de la organización? ¿Y los impulsores del cambio?

Si bien se debe ser cuidadoso y no iniciar procesos de cambio que se saben destinados al fracaso, también debemos vigilar que las fuerzas que se oponen al cambio no acaben posponiendo indefinidamente cambios que finalmente se acaban produciendo como afirma Handy demasiado tarde.

En el año 1988, el entonces director ejecutivo del Appalachian Mountain Club propuso, como hemos visto, el inicio de un proceso de transformación del gobierno de la organización que dotara al equipo ejecutivo del poder gerencial necesario. Ese poder había estado en manos del órgano de gobierno durante los más de 100 años de historia de la organización. El director ejecutivo era un “mero coordinador” que ejecutaba las órdenes dictadas por el Consejo del Club constituido por voluntarios.

A pesar de la evidente crisis financiera de la entidad, la propuesta de cambio no fue aceptada por todos los miembros del Consejo. La misma propuesta de cambio generó una crisis interna en el

órgano de gobierno de la organización que no llegó a un acuerdo sobre la urgencia del mismo. Decidir si era el momento de cambiar generó en la organización un intenso debate que frenó un cambio que el director ejecutivo presionaba para que se realizara lo antes posible.

Tuvieron que pasar más de dos años y una renovación del órgano de gobierno para que el proceso de cambio pudiera iniciarse.

3.4 El liderazgo, factor clave de éxito

Parece claro y compartido en el sector, como hemos visto en el capítulo 2 de este libro, que el liderazgo es sin duda el factor clave de éxito más significativo de los procesos de cambio. Sin un liderazgo adecuado, los procesos de cambio están destinados al fracaso.

Un liderazgo que debe ser capaz de guiar y orientar el cambio, acompañar a las personas en el proceso y transformar la cultura de la organización. Un liderazgo que tiene distintas funciones y objetivos en cada una de las fases del cambio. El líder y su equipo de liderazgo debe conseguir conciencia de la necesidad de cambiar, compromiso con el cambio, conocimiento y coraje para actuar, así como resultados permanentes. Para obtener estos resultados, como explicaremos a lo largo de los siguientes capítulos, el equipo de liderazgo debe ser capaz de contrastar y detectar el problema, ofrecer una visión que dé respuesta a la situación planteada, detectar otros líderes potenciales del cambio, comunicar, acompañar, reconocer y premiar actitudes y transformar la cultura.

El equipo de liderazgo debe en definitiva y como apuntan Stewart Black y H.B. Gregersen, conseguir que los individuos cambien para que la organización cambie. Es esa función de acompañamiento junto con la de creación y cambio de la cultura la que distingue un verdadero líder de un buen gestor. El rol de los gestores del cambio es importante evidentemente, pero su participación queda limitada principalmente a la fase de implementación del cambio. El gestor debe en esa etapa ayudar a planificar e implementar la planificación, así como seguir y ajustar el cambio a la realidad. Una buena gestión puede conseguir el éxito en un cambio puntual, pero no es suficiente para obtener resultados positivos en un cambio significativo. Un cambio que requiere de un liderazgo confiable y transformador. Un liderazgo que consiga el compromiso de los equipos y la transformación de la cultura. Estamos pues ante un enorme reto y una responsabilidad que como apuntábamos en un inicio dado el nuevo entorno es cada vez más ineludible.

4. La generación del cambio

Preparar el cambio, invertir tiempo en despertar un sentido de urgencia, construir una visión que aglutine y oriente esfuerzos y conseguir una coalición capaz de liderar dicho cambio es fundamental para que un cambio sea exitoso.

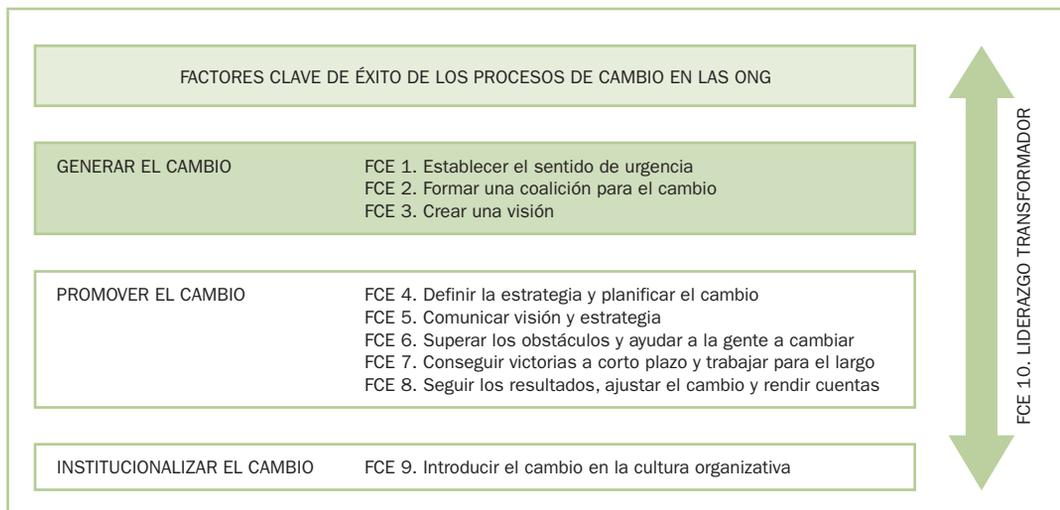
La diversa bibliografía analizada y las entrevistas realizadas nos permiten afirmar que son muchos los problemas relacionados con los procesos de cambio que se generan en esta etapa de preparación. Es habitual así que tanto los entusiastas del cambio como los planificadores reflexivos cometan errores importantes en una etapa en la cual la inversión de tiempo y esfuerzos supone una mayor garantía de éxito. La urgencia del cambio, la euforia, el convencimiento de haber encontrado la solución al problema o la fe en la racionalidad pueden provocar que todas las energías se concentren en lograr el cambio inmediatamente. El cambio se inicia así de forma repentina, o se dedican esfuerzos a algunos de los elementos de la preparación pero no a todos o no suficientemente. El riesgo de caer en la trampa de la inmediatez, saltándose la etapa de preparación, es muy acusado en organizaciones acostumbradas a la acción, en organizaciones en las que dedicar tiempo a no actuar puede parecer un gasto inútil. No podemos obviar que la cultura del activismo es de hecho un rasgo muy común en el sector no lucrativo.

Estamos ante un riesgo que se incrementa cuanto mayor es el poder o la influencia de quien debe liderar el cambio. No haber dedicado suficiente tiempo a la preparación del cambio puede conducir al fracaso. Así encontramos cambios que no han funcionado porque quien lo lideraba se ha acabado quedando solo, cambios que no han sido exitosos porque la incomprensión de su razón o su dirección han generado fuertes resistencias. En la gestión del cambio la fase de preparación es tan importante como la fase de cambio propiamente dicha.

Estamos ante una fase exploratoria, una fase que tiene como objetivo fundamental generar adhesión al cambio y dotarlo de una dirección. Es la etapa que Lewin describe como de descongelación. Una etapa durante la cual es necesario generar o hacer aflorar una situación de insatisfacción que lleve a la gente a sentir la necesidad de cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altas como para justificar los costes de un cambio.

Informar sobre la situación, apuntar a grandes rasgos la situación futura que se desea alcanzar e indicar qué camino se desea seguir para llegar hasta ella es determinante para reducir futuras resistencias y asentar las bases del cambio. Preparar supone dotar al cambio de los cimientos necesarios.

Figura 4.1. Los procesos de cambio en las ONG: GENERAR EL CAMBIO



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotter y Lewin.

El Casal dels Infants para la Acció Social en los barrios es una entidad social que nació en el barrio del Raval en Barcelona en el año 1983. La entidad trabaja para conseguir mejoras concretas y duraderas en la calidad de vida de los niños, jóvenes, familias en riesgo o en situación de exclusión social, y en las comunidades donde viven.

En el momento en que se inicia el cambio el Casal contaba con un presupuesto cercano a los 2 millones de euros y una plantilla de 84 profesionales y 477 voluntarios.

A finales del año 2004, la Junta del Casal dels Infants del Raval decide impulsar un proceso de planificación estratégica con la voluntad de dotar a la organización de un instrumento que permitiera orientar su futuro. Realizar una planificación estratégica suponía transformar la dinámica de funcionamiento de la organización. Una organización que a pesar de contar con instrumentos de programación anual no disponía de una estrategia escrita a medio plazo. Era el equipo directivo quien con sus decisiones fijaba de hecho el rumbo de la organización. Desde esta perspectiva, y más allá de los resultados del plan, la Junta era consciente de que estaba planteado un cambio significativo, un cambio de alto calado.

Disponer de un plan no era urgente en una organización que había crecido de forma sostenida durante los últimos 15 años. Una organización que contaba con un equipo directivo potente y comprometido, con gran capacidad de liderazgo. Un equipo que compartía el deseo de contar con una orientación estratégica que permitiera focalizar esfuerzos, empoderar a la Junta y orientar el crecimiento de la organización.

(Continúa)

La voluntad del órgano de gobierno y de la dirección ejecutiva coincidían. Existían además en la organización ciertas tensiones entre los equipos, resultado de distintas visiones de futuro, que hacían recomendable la definición de un plan estratégico. En ese entorno organizativo, la realización de un plan estratégico de forma rápida podría haber sido una buena opción. Sin embargo, la magnitud del cambio a plantear, las futuras implicaciones del mismo y la voluntad de contar con un amplio apoyo organizativo, llevó al equipo directivo y la Junta a optar por un proceso de ritmo lento. Durante seis meses la Junta y el equipo directivo debatieron sobre la necesidad y urgencia del plan y acordaron el nivel de participación de los distintos grupos de interés en el proceso. La elaboración del plan tomó un año más.

La participación se convirtió en un claro instrumento para poder compartir la necesidad de disponer de un plan estratégico y generar el sentido de urgencia del cambio. La construcción participada del plan estratégico fue también la estrategia tomada para ofrecer una visión clara y compartida del futuro de la organización y de la orientación de los futuros cambios. A su vez la preparación del proceso del plan estratégico y su liderazgo permitió consolidar la coalición que posteriormente debía liderar el cambio derivado del mismo plan.

En este caso, dada la cultura asamblearia de la organización y la importancia del momento estratégico en que se encontraban se consideró que un proceso amplio de participación era lo más adecuado. La planificación había de dar respuesta a algunas de las tensiones fundamentales que afrontaba la organización como la opción por la extensión territorial o el crecimiento. El proceso, que finalmente fue más largo de lo previsto, no consiguió sin embargo resolver algunas de las tensiones clave que afloraron.

Del proceso seguido, surgen algunos aprendizajes clave. Por una parte, la participación generó expectativas que no se gestionaron correctamente. Los resultados no se correspondieron con lo que algunos colectivos esperaban. La participación no solventó el fundamento de las tensiones. El plan estratégico recogía una apuesta organizativa por la extensión territorial y el crecimiento que algunos miembros de la organización no compartían. En este sentido, Junta de Gobierno y equipo directivo confiaron seguramente en exceso en el poder de consenso del proceso de planificación. La cultura del Casal dificultó hacer frente a un conflicto que en este caso era difícil de evitar.

Sin embargo, dedicar tiempo a la etapa de preparación contribuyó sin duda a la conciencia y el compromiso de parte de la organización y seguramente facilitó el proceso de ejecución posterior aunque no evitó, como de hecho suele suceder, que se mantuvieran algunas de las resistencias. Unas resistencias que en este caso estaban arraigadas en una distinta comprensión de cual era la esencia de la organización. Unas resistencias que los líderes deben aceptar como lógicas y trabajar siempre que sea posible, como de hecho, se hizo con posterioridad en el Casal, desde una estrategia de comunicación y acompañamiento de los equipos.

4.1 FCE 1. – Establecer el sentido de urgencia

Cambiar no es fácil. Cambiar significa renunciar a algo conocido, para introducirse en el camino de la incertidumbre, de lo inexplorado. Cuando se cambia se asumen riesgos, surgen costes inevitables. A pesar de que existen personas con gran propensión al cambio y organizaciones muy

flexibles no todo el mundo está preparado para cambiar, ni todas las organizaciones son capaces de asumir los costes del cambio.

Pasar de lo conocido a lo desconocido genera habitualmente importantes resistencias. “Más vale loco conocido, que sabio por conocer”, el refranero español expresa claramente una de las barreras más habituales al cambio. Una barrera que sólo es superable si el nivel de incomodidad con la situación actual es grande y las expectativas relacionadas con el cambio son altas.

Para que un cambio significativo se produzca es necesario pues que exista una percepción de que dicho cambio es necesario. Una percepción que debe ser compartida y que los líderes del cambio tienen la responsabilidad de fomentar. Como explica Kotter, “los que más éxito tienen en un cambio significativo empiezan su trabajo generando un sentido de urgencia entre las personas más relevantes. Un sentido de urgencia hará que la gente se levante del sofá o de un banco, y esté dispuesta a moverse”. El sentido de urgencia es uno de los motores fundamentales del cambio, sin el mismo es difícil avanzar en el cambio.

El sentido de urgencia tiene que ver con un nivel de alerta y compromiso personal que lleva a eliminar la complacencia organizacional, que es como explica Kotter, uno de los mecanismos más eficaces para que nada cambie y todo siga igual. Cuanto mayor sea el sentido de urgencia, más inaceptable será el *status quo* y más indispensable será un cambio radical. Estar convencidos de que el cambio es urgente y necesario nos hará abandonar nuestra zona de confort.

En esta etapa, los líderes del cambio deben ser capaces de transmitir la sensación de que continuar como estamos es más peligroso que introducirse en lo desconocido. En momentos de importantes transformaciones en el entorno, o de crisis organizativas, generar esta sensación suele ser relativamente sencillo, de hecho en ocasiones la necesidad de cambio es tan evidente y el deseo tan grande que la función primordial del líder en esta etapa es detectarla y darle nombre, pero también no olvidar que más allá de el sentido de urgencia existen otros elementos preparatorios previos claves para que el cambio sea exitoso.

El hecho de que actualmente nos encontremos en plena crisis económica, y en medio de una gran inestabilidad puede ser la razón por la cual la mayor parte de las personas encuestadas no han situado la generación del sentido de urgencia del cambio como uno de los factores más importantes para que un cambio tenga éxito. Ante la actual transformación del entorno, parece fácil encontrar argumentos que refuercen la necesidad y la urgencia del cambio. Es importante sin embargo, que esa relativa actual facilidad no haga olvidar la importancia de la preparación.

Pero la necesidad de cambio no es siempre evidente y compartida, y en ocasiones además no responde a una perturbación o crisis interna. El cambio también se da en organizaciones exitosas o aparentemente exitosas. Cambiar cuando las cosas van bien, cambiar para anticiparse al futuro, o cambiar para transformar el impacto de una organización es extremadamente complejo. Como apuntábamos en el primer capítulo de este libro, cuando hacíamos referencia a los cambios

“anticipatorios”, despertar la necesidad de cambio en organizaciones exitosas es extremadamente difícil. Una dificultad que es menor pero también existe en aquellas organizaciones en las que a pesar de no ser real existe una percepción compartida de éxito. El ejemplo de la Fundació Jaume Bofill que explicábamos en el primer capítulo nos puede servir nuevamente para ahondar en esta dificultad.

En el año 2007, el Patronato de la Fundació Jaume Bofill inició un proceso para reformular la misión, visión y valores de la organización. Un proceso que en este caso no nacía de ninguna crisis ni fracaso previo.

La Fundación había crecido significativamente en los últimos años, ampliando sus áreas de actuación y consolidando su papel de referente en algunos de los temas centrales de la agenda social y política. La Fundació Jaume Bofill era una de las entidades de investigación de más prestigio en el ámbito de Cataluña. Sin embargo, el Patronato apreciaba que a pesar del reconocimiento público, la dispersión de áreas y actividades no permitía conseguir el impacto deseado. Se planteaba la necesidad de contar con un foco más claro de tal forma que mejorara la eficacia en el uso de los recursos.

La Fundación no disponía de instrumentos que permitieran apreciar el resultado y el impacto real de los proyectos realizados. Fue entonces cuando el Patronato encargó un proceso de evaluación externa (véase referencia capítulo 1). Si bien el proceso no permitió obtener una valoración del impacto de las acciones sí que hizo aflorar la necesidad de definir con claridad cuál era el impacto realmente esperado y la estrategia organizativa para lograrlo. La distinta percepción en la concepción de impacto y éxito, unas nociones sobre las que no se había reflexionado de forma conjunta, había conducido a una valoración diversa de la necesidad de cambiar.

Construir y definir claramente cuál era el impacto esperado de la organización y compartirlo con los miembros clave de la Fundación se convirtió así en una estrategia fundamental para establecer un sentido de urgencia del cambio.

De hecho, la complacencia de algunos miembros de la organización se fundamentaba en la calidad de los estudios y el conocimiento generado, lo que había permitido obtener un elevado reconocimiento público. Si bien el Patronato reconocía esa realidad su concepción del impacto iba más allá. La generación de conocimiento debía enfocarse e impulsar la transformación social. La capacidad que había demostrado la Fundación para influir en algunas leyes y ámbitos clave era sin duda una muestra clara de éxito y era en esa línea en la que debía continuar trabajándose.

Nos encontramos en este caso ante lo que J. Stewart Black y H.B. Gregersen²⁸ consideran que es una de las principales barreras al cambio, la falta de visión, es decir, la incapacidad para ver la necesidad del cambio. Una incapacidad que lleva a no reconocer la existencia de amenazas y

²⁸ STEWART BLACK, J.; y GREGERSEN, H.B. (2008) *It Starts with One. Changing individuals changes organizations*; Wharton School Publishing; 2ª edición.

oportunidades o a no entender que dadas las transformaciones en el entorno lo que hasta hace poco era una acción correcta por parte de la organización ahora ya no lo es, y por lo tanto es necesario cambiar. Esta situación es habitual en organizaciones que históricamente han tenido éxito. Muchos de sus miembros son incapaces de ver nuevas oportunidades o amenazas porque están cegados por la luz actual, por los mapas mentales que han regido sus actuaciones durante años.

Tal y como se indicaba en el primer capítulo de este libro, Black y Gregersen citan tres grandes barreras al cambio: la falta de visión, la falta de movimiento y la falta de finalización. A esta última barrera, la falta de visión, se le une la complacencia o el miedo ante lo desconocido, sentimientos todos ellos que frenan el cambio.

Para superarlos, y conseguir transmitir la necesidad de cambio, es fundamental recopilar datos, evidencias y desarrollar una estrategia de comunicación adecuada.

Los autores recomiendan apostar por una estrategia de recopilación de datos que permita confrontar la visión del pasado, presente y futuro. Una estrategia centrada en crear altos contrastes y elevada confrontación que permita a las personas reconocer amenazas y detectar nuevos paradigmas. El gran líder es aquel capaz de simplificar la realidad, distinguir los contrastes que son claves y destacar las diferencias que hacen necesario el cambio. La incapacidad para simplificar, la excesiva recopilación de datos suele ser uno de los errores más habituales en esta etapa. Al poner excesivos elementos sobre la mesa, la gente se ahoga en las dificultades o se centra nuevamente en lo que le interesa, lo que frena la predisposición al cambio. Es importante pues, apostar por una estrategia que simplifique la realidad, una estrategia que se centre en pocos elementos realmente transformadores. Una estrategia positiva centrada en demostrar intencionadamente cuáles son los problemas o retos existentes, que se pueden afrontar.

En ocasiones, se recurre a una consultoría externa para que contribuya a identificar y establecer la necesidad de cambio. Disponer de un informe de consultoría con argumentos supuestamente objetivos que reafirmen la necesidad de avanzar en una determinada dirección, puede contribuir a reforzar la posición de quien desea impulsar el cambio.

La misión de la Fundación Secretariado Gitano es la promoción integral de la comunidad gitana desde el respeto y apoyo a su identidad cultural. Con esta finalidad presta servicios para el desarrollo de esta comunidad en todo el Estado Español y en el ámbito europeo. Su actividad comenzó en los años 60, aunque no fue constituida como entidad hasta el 1982 y fundación en el 2001. Actualmente atiende a más de 80.000 personas al año, cuenta con un presupuesto de más de 20 millones de euros, y una media de 750 trabajadores para desarrollar unos 160 programas.

(Continúa)

A finales del año 2007, se realiza un análisis de algunos datos globales, como la correlación entre el crecimiento de personal y el presupuestario, ya que se detecta que el peso del personal crece bastante. La inexistencia de criterios claros y compartidos por todos los programas de la organización para justificar la contratación de personal y la falta de instrumentos para controlar y seguir de forma centralizada algunas variables organizativas puede explicar esta situación. El Patronato detecta la existencia de un problema al que debe darse respuesta.

Se contrata a una consultoría que realiza un diagnóstico claro y señala la necesidad de mejorar en la gestión interna de la entidad. La consultoría confirma la correcta identificación de la problemática por parte del Patronato. El informe se convierte en un apoyo claro al establecimiento de la necesidad y urgencia de cambio. Le dota de mayor credibilidad.

La mejora de la gestión se integra en el plan estratégico de la Fundación que es elaborado durante el año 2008. Se plantea la necesidad de avanzar en la creación de un sistema de gestión que permita contar con mayor nivel de información integrada y que facilite la toma de decisiones centralizada.

En definitiva, se trata, en esta etapa, como explica Kotter, de encontrar los mecanismos para hacer ver a la gente que cambiar es necesario. Hacerles sentir que el cambio es el camino a tomar. En otras palabras, demostrarles que no cambiar es más peligroso que hacerlo. Fomentar vivencias personales o tomar ejemplos reales que demuestren esa necesidad es en muchas ocasiones más útil para generar el sentido de urgencia que la presentación reiterada de fríos datos. El caso concreto de un usuario insatisfecho, o de una necesidad no cubierta, o de un error organizativo permiten a los equipos visualizar y comprender la necesidad de cambiar y en este sentido pueden contribuir sin duda al establecimiento del sentido de urgencia.

La Fundació Pere Tarrés es una entidad no lucrativa de acción social y educativa que inició sus actividades en el año 1957 en el marco de Cáritas con la finalidad de promover la educación en el ocio de los niños y jóvenes. Con el tiempo ha ido ampliando su actividad a otros ámbitos de la acción social como la formación, la investigación y la gestión. Se constituyó como fundación en el año 1985.

La fundación está constituida por cuatro secciones: servicios para la educación, una federación de centros de tiempo libre, un centro de formación no reglada al que se adscribe un área de consultoría y una Facultad de Educación Social y Trabajo Social. Cada centro funciona de forma autónoma y responde a sus propios criterios.

En el momento del cambio la Fundació Pere Tarrés contaba con más de 1.310 trabajadores y un presupuesto de más de 25 millones de euros.

(Continúa)

En el año 2007, el Consejo de Dirección de la organización –formado por el director general, la directora financiera y de gestión interna y los cuatro directores de secciones– decide impulsar la implementación de un software para la administración de la relación con los clientes, lo que se conoce como un CRM.²⁹ En ese momento, cada sección gestionaba directamente a sus clientes de forma totalmente autónoma y no existía una base de datos compartida con información de los mismos.

De hecho, la necesidad de unificar la información sobre la gestión de los clientes había sido puesta sobre la mesa del Consejo de forma reiterada, el cual desde hacía mucho tiempo tenía conciencia de la necesidad de disponer de una base de datos única. Además veía con preocupación como a pesar del crecimiento exponencial que la fundación había experimentado en los últimos años los instrumentos de gestión de que se disponían en algunos ámbitos, y la gestión de clientes era uno de ellos, estaban poco actualizados y respondían a las necesidades de una organización de menor tamaño y complejidad.

Más allá de las explicaciones de las ventajas del CRM, son las anécdotas derivadas de la falta de información sobre clientes entre los responsables de secciones –lo que lleva por ejemplo a encontrarse a dos responsables de sección un mismo día esperando para una reunión con un mismo cliente, o a no saber responder a demandas de clientes sobre la relación con otra sección– lo que consigue finalmente hacer consciente a los directivos de las secciones de la necesidad del cambio.

Las anécdotas permiten visualizar la necesidad de cambiar, y se convierten en un elemento vivencial importante para hacer emerger la necesidad de cambio.

Como apuntábamos en los primeros capítulos de este libro, la falta de una cultura de evaluación en el sector y la inexistencia de datos evidentes que permitan demostrar la falta de eficiencia o eficacia, la no pertinencia de las intervenciones o la no consecución del impacto hacen más difícil la tarea de los líderes en los momentos de preparación. La creación de una cultura de evaluación es pues importante para facilitar la gestión del cambio en el sector.

Pero más allá de las dificultades relacionadas con la existencia y el tratado de datos e informaciones contrastadas, otro error habitual en esta etapa es querer correr demasiado, pensar que una vez recopilados y expuestos los datos, la necesidad del cambio será tan evidente que rápidamente la gente se apuntará a la misma. Es importante tener presente que digerir algunos datos, y asumir que es necesario cambiar puede requerir tiempo. Un tiempo que a veces los líderes del cambio, ansiosos de entrar en la etapa de gestión del proceso parecen obviar. Cuanto más complejo sea un cambio, cuanto más necesaria sea la participación de los miembros de la organización en el mismo, más importante será de-

²⁹ CRM son las siglas usadas para "Customer relationship management" según el término inglés, que se refiere a la gestión de las relaciones con los clientes –u otros públicos–, pero que se ha generalizado para las aplicaciones informáticas diseñadas para dar apoyo a esta gestión de relación con clientes u otros grupos en las que además de la información de contacto se almacena información sobre la gestión (ventas, colaboraciones, campañas, etc.).

dicar tiempo a convencerlos de su necesidad. El tiempo dedicado a reflexionar sobre la realidad y necesidad del cambio será en este caso tiempo invertido y no gastado en vano. Simplicidad y contraste de la información, tiempo y multiplicidad de canales surgen como claves del éxito en esta primera etapa de la preparación.

Una etapa que algunas organizaciones despliegan a través de un proceso de reflexión o planificación estratégica compartida. La voluntad de perfilar una estrategia se convierte así en un “excusa”, en un instrumento útil para despertar la necesidad de cambio entre los miembros de la organización.

La Fundación Tomillo nació en el año 1983 con el propósito de contribuir a la mejora social y el desarrollo de la persona. La Fundación lleva a cabo programas diversos dirigidos a la infancia, adolescencia y familia así como a la formación e inserción sociolaboral en el área de Madrid.

En el momento del cambio la Fundación contaba con 455 colaboradores y un presupuesto de 10 millones de euros (más de 1000 trabajadores y 17 millones, si se añaden las empresas de inserción) y llevaba a cabo proyectos muy diversos bajo el marco de tres centros –un centro de formación y empleo; un centro de actividades pedagógicas, un centro de desarrollo personal– y cuatro entidades de inserción laboral. Además tenía un centro de estudios económicos que desde hacía unos años funcionaba desde una entidad independiente jurídicamente.

Los distintos centros integrados en la Fundación eran gestionados de forma autónoma por sus responsables. Los centros reportaban directamente a la presidencia. Existía a nivel de la fundación un área de soporte que ofrecía servicios básicos –administración e informática– a los distintos centros. Adicionalmente las entidades de Inserción habían estado siempre tuteladas de forma directa por el Vicepresidente de la Fundación, que las presidía y contaba con sus propios servicios administrativos de soporte.

En el año 2007, ante la cercana jubilación del vicepresidente, el presidente de la Fundación Tomillo, y fundador, detectó la necesidad de realizar un proceso de transformación organizativa que acabara con la dispersión de las distintas áreas de la organización. También se pretendía combatir cierta complacencia de algunos equipos y la escasa mirada al exterior de algunos departamentos. La existencia de áreas estancas, subculturas organizativas claramente diferenciadas con objetivos no compartidos, junto con el trauma derivado de algunos intentos fallidos en la sucesión, habían producido el desaprovechamiento de sinergias y la pérdida de sentido global, lo que a pesar del éxito de cada una de las áreas podía poner en riesgo a medio-largo plazo la supervivencia de la Fundación en su conjunto. El presidente era consciente de que la entidad estaba en un momento clave. Era necesario modernizarla y construir una visión compartida que permitiera garantizar su supervivencia a largo plazo e incrementar significativamente el impacto de las distintas actuaciones.

(Continúa)

El cambio sin embargo no era percibido como una necesidad por el equipo directivo y los equipos operativos, que estaban satisfechos con los resultados obtenidos por sus respectivas áreas, no existía una visión de conjunto que posibilitara el cambio. La Fundación había crecido de forma exponencial, era una entidad con mucho vigor, los proyectos que se realizaban desde los distintos departamentos eran de calidad. La Fundación además tenía muy buena imagen en el sector y era reconocida por las administraciones públicas. Los trabajadores de Tomillo se sentían comprometidos con sus proyectos y orgullosos de pertenecer a su “Tomillo”, pero con un cierto disgusto hacia la Dirección... El sentido de urgencia, la misma necesidad de cambio global no era compartida por unas áreas que se habían “aislado” y vivían de forma autónoma sin percibir la necesidad o conveniencia de unirse.

¿Cómo convencer a unos equipos complacidos de la necesidad del cambio? ¿Cómo transmitir la urgencia de cambiar?

Se contrató a una dirección general para liderar el cambio. Se pretendía transformar una organización multipiramidal (cada director de centro era su jefe) y desagregada en una organización matricial y coordinada. La nueva directora contaba con la confianza explícita de la presidencia que lo hacía evidente con su presencia en las reuniones que la dirección general impulsaba.

Consciente de la imposibilidad de avanzar en un cambio no buscado ni entendido la nueva directora general optó por lanzar un proceso de reflexión estratégica. El proceso era la “excusa” para hacer aflorar la necesidad de cambio y el mecanismo para construir a la vez una potente coalición para el cambio. El proceso se enfocó así no a la actualización de la organización sino a la generación de evidencias que llevaran a la ruptura con la forma de trabajo anterior. En el proceso, que duró más de 6 meses, participaron como líderes los directores de los distintos departamentos que era quienes acabaron trasladando a la organización la urgencia del cambio. Se organizaron también grupos de discusión para abordar algunos aspectos de la reflexión estratégica en los que participó personal de los distintos equipos de trabajo y departamentos entremezclados.

La reflexión estratégica –no plan estratégico–, para la que se contó con un facilitador externo, se centró en un primer momento en la búsqueda y definición de aquello que unía a los distintos centros y departamentos de la fundación. Se reflexionaba sobre los valores compartidos y se concluyó que la educación y la formación eran el eje central unificador de toda la acción de la fundación. El proceso de reflexión también concluyó que la calidad debía seguir siendo el objetivo principal y que se debía continuar la reflexión estratégica global y por áreas. El proceso permitió así asentar un elemento orientador común, pero más allá de eso, contribuyó a que el diagnóstico y la necesidad de cambio fueran compartidos por los responsables de la entidad y los miembros de sus equipos.

A mediados del 2008 la percepción de la necesidad de cambio y potenciación de las sinergias entre áreas era compartida por la mayor parte de miembros de la organización.

La realización de un plan estratégico participativo es también una buena estrategia para generar y compartir esa necesidad de cambio entre los distintos *stakeholders* o grupos de interés de la organización. En ocasiones los líderes del cambio, sobretodo en ONG grandes, se preocupan de evidenciar la necesidad del cambio entre los equipos operativos de mayor dedicación de la orga-

nización olvidándose de la importancia de que esa necesidad sea valorada y compartida también por los otros grupos de interés. Socios, donantes, grandes financiadores, voluntarios puntuales o de baja dedicación, usuarios, etc., son demasiadas veces observadores pasivos de un cambio al que no ven sentido, que no entienden. Compartir con ellos su razón de ser, evidenciar su necesidad, se convierte así en una estrategia fundamental para afianzar la base social de la organización y garantizar el éxito del cambio en el futuro.

El Casal dels Infants por la Acció Social en los barrios hizo participar de forma activa en su proceso de planificación estratégica a usuarios, voluntarios y algunos donantes. De esta forma facilitó la colaboración posterior en el cambio o al menos su comprensión por parte de algunos de ellos.

Generar una necesidad compartida de cambio es pues un paso previo fundamental para que un cambio tenga éxito. Sin embargo, debemos ser conscientes de que por muy bien que se haya planificado esta etapa del proceso, es imposible que todos los miembros de la organización compartan dicha necesidad. Encontraremos personas que se niegan a aceptar la evidencia externa de que las cosas no funcionan, inmersos en la falsa complacencia, personas que tienen miedo y se cierran a cualquier información, personas que niegan la realidad o que la interpretan nuevamente desde sus viejos esquemas... Conseguir el consenso total es imposible, y esperararlo puede paralizar el avance del cambio. Es necesario pues hacer aflorar datos que puedan generar cierto descontento, que puedan impulsar o predisponer al cambio, sin esperar que esa predisposición sea compartida de forma unánime por todos los miembros de la organización. Las resistencias al cambio son habituales, y en muchas ocasiones no se superan en esta primera etapa. Una primera etapa que debe servir para dotar de argumentos sólidos al cambio, pero sobretodo para que un número suficiente de miembros de la organización sientan que cambiar es necesario y actúen con la urgencia requerida.

4.2 FCE 2. – La formación de una coalición para el cambio

A pesar de que no es extraño que los procesos de cambio nazcan en un primer estado bajo el impulso de un pequeñísimo grupo, o incluso desde la visión y el arrojo de una sola persona, ampliar este crepúsculo inicial hasta constituir un verdadero equipo conductor del cambio es crítico para afrontar el proceso con éxito. La coalición para el cambio es la palanca que debe permitir transformar la organización.

De hecho, la formación de una coalición para el cambio, de un equipo que lo lidere, que crea en él, e impulse su realización en todos los niveles de la organización, más allá de las jerarquías establecidas, es una de las funciones clave del líder o líderes de la organización. Unos líderes que si desean que el cambio sea exitoso deben legitimar y empoderar al colectivo que lo impulsa.

La existencia de un sentido de urgencia contribuye sin duda a constituir dicho equipo de liderazgo, ya que cuando la necesidad de cambio es evidente suele ser más fácil encontrar personas dispuestas a comprometerse y participar de forma activa en el proyecto. Sin embargo, no estamos ante una tarea fácil. Para formar la coalición para el cambio hace falta detectar las personas adecuadas, generar confianza entre ellas, comprometerlas con el cambio y conseguir que trabajen en equipo.

Construir un equipo de liderazgo competente y con legitimidad, que sea capaz de aglutinar voluntades, es especialmente importante en las organizaciones del tercer sector. Unas organizaciones en las que el trabajo por consenso y la participación suelen constituir parte de la cultura organizativa.

Cuanto más significativo y transformador sea el cambio, más importante es constituir una coalición realmente fuerte, con capacidad y legitimidad suficientes. La selección de las personas adecuadas para formar parte de la coalición del cambio no es una tarea sencilla. No debemos olvidar que no estamos hablando de un comité de dirección o un equipo directivo de un proyecto, sino de un equipo plural que tenga capacidad y credibilidad dentro de la organización, un grupo que debe trabajar como lo que es, un verdadero equipo. Un equipo que opera fuera de la jerarquía habitual. Se trata de un grupo que si bien en un principio puede ser muy reducido, sobre todo en pequeñas organizaciones, debe crecer a medida que el proceso de cambio avanza.

Cuando en el año 1993, Patronato y dirección ejecutiva de Intermón plantean la necesidad de construir una nueva visión de la entidad, la elaboración de la misma se realiza desde estos órganos, así como también el proceso de reflexión posterior sobre el mejor mecanismo para dar respuesta a esa visión. El cambio nace en la organización fruto pues de la voluntad de Patronato y dirección ejecutiva y bajo el claro liderazgo de esta última.

Sin embargo, una vez decidida la integración en Oxfam Internacional, el Consejo de Dirección se plantea cómo dar respuesta a los dos grandes retos a abordar. Por una parte, la definición del rol de Intermón Oxfam en Oxfam Internacional, por otra, el desarrollo de los cambios que debía realizar Intermón para convertirse realmente en Intermón Oxfam. Este último proyecto plantea dos subproyectos, uno de cambio de marca, otro de desarrollo de competencias internas.

Estamos ante dos grandes retos que la dirección podría haber asumido, definido y planificado de forma directa. Pero el Consejo de Dirección de Intermón Oxfam opta por no hacerlo así. Conscientes de la necesidad de implicar a toda la organización en el cambio, pero sobre todo de convencer y comprometer a los mandos intermedios en el mismo, el Consejo de Dirección decide constituir equipos de liderazgo de los dos grandes proyectos de transformación. Cada proyecto es liderado por una coalición específica, que se responsabilizan de su impulso y planificación.

(Continúa)

El responsable del departamento de cooperación (en este caso el único miembro del Consejo de Dirección) y de las áreas de ayuda humanitaria, estudios, campañas y marketing y marca constituyen el equipo que lidera el proyecto de definición del rol de Intermón Oxfam en la red Oxfam. Este equipo es el responsable también de participar activamente en la definición del Plan Estratégico de Intermón Oxfam del año 2000. Un plan que estaba claramente relacionado con el nuevo papel de Intermón en Oxfam Internacional

El responsable de marketing y marca, el responsable de comunicación, así como algunos técnicos del equipo forman parte del equipo que lidera el cambio de marca, y el director de gestión interna, los responsables de recursos humanos y un miembro de cada departamento constituyen la comisión para liderar el desarrollo de las competencias internas.

La creación de tres coaliciones para el cambio, que lideran cada una los distintos proyectos de cambio, se revela fundamental para poder abordar simultáneamente un cambio en tantos frentes. Así mismo se convierte en un mecanismo muy útil para conseguir la implicación de los equipos operativos que tienen en sus mandos directos (miembros de la coalición) los más fervientes defensores del cambio.

Los cambios impulsados por líderes carismáticos individuales pueden funcionar en organizaciones muy pequeñas o en aquellas que se encuentran en sus estados iniciales, pero la incapacidad de dichos líderes para rodearse de un equipo que colidere el proceso pone el mismo proceso de cambio en claro riesgo. De hecho, la incapacidad del líder para crear una coalición puede tener consecuencias negativas para el mismo liderazgo, ya que puede acabar minando su legitimidad. Las personas pueden entender un liderazgo muy personalista en momentos de inicio de un cambio, pero la perpetuación de esa situación en el tiempo no es aceptada por la mayoría de los equipos.

The Harlem Children's Zone es una organización social que trabaja con las familias y niños pobres en el barrio de Harlem de la ciudad de Nueva York.

En el momento del cambio la organización tenía un presupuesto de 15,6 millones de dólares y una plantilla de 450 empleados.

A principios del año 2000 The Harlem Children's Zone contó con el apoyo de un gran donante que financió una reconocida consultoría para acompañar a la organización en un proceso de reflexión estratégica. El objetivo del proceso era ayudar a la ONG a evaluar el abanico de programas que ofrecía la entidad, definir su posicionamiento estratégico y crear un plan de crecimiento sólido. También se querían definir un conjunto de indicadores de desempeño para que el equipo directivo pudiera medir el impacto social de la organización, mejorar su estrategia y atraer recursos financieros amplios y a largo plazo.

(Continúa)

El proceso que duró 5 intensos meses generó un plan de crecimiento ambicioso y detallado. El director ejecutivo, Geoffrey Canada, estaba sumamente satisfecho con los resultados. Pero dos años más tarde del inicio de su implementación, Canada empezó a encontrar serios problemas de motivación entre los directores de los programas de la entidad.

De hecho, uno de los factores críticos del éxito de la entidad había radicado en la libertad que tenían los directores para volcarse en el desarrollo de sus programas. Eran personas altamente comprometidas, acostumbrados a solucionar problemas y utilizar sus propios sistemas de evaluación para medir el impacto de sus programas e informar sobre sus decisiones. El nuevo plan les exigía transformar su forma de actuar. La integración de los programas en un sistema integral, los planes de crecimiento y los nuevos sistemas de medición del desempeño establecidos les obligaban a ampliar el número de personas atendidas, hacerlo aparentemente de forma menos intensiva y recoger información cuantitativa de forma constante. Les alejaban, según la opinión de los directores de programa, de la verdadera esencia de su trabajo. A pesar de la gran confianza depositada en Canada, y de reconocer su valía, no entendían ni compartían el sentido del cambio. Un cambio que Canada había impulsado bajo su claro liderazgo. Canada no se había planteado la necesidad de afianzar una coalición del cambio e integrar en la misma algunos de los directores de programa. Él personalmente había sido el garante e impulsor del cambio y había constituido un equipo técnico, formado por personas externas que había ido incorporando a la organización, que le ayudaba a implementarlo.

El principal problema surgía en el nuevo sistema de control de resultados y las implicaciones que tenía en la operatividad y las funciones de los directivos de los programas que se veían obligados a dedicar gran parte de su tiempo a gestionar datos cuyo sentido no compartían. Este sistema era además controlado por un nuevo equipo de gerencia que se situaba entre los directores de programa y Canada. Los directores de programa percibían que la existencia de este equipo y del sistema de rendición de cuentas había transformado su relación con el director que se centraba más ahora en el análisis de datos que en las visitas y el intercambio de opiniones del pasado.

Ante las inquietudes de los directores de los programas, Canada desarrolló varias iniciativas para lograr su participación en la estrategia. Formó el Consejo de Programas para poder seguir en contacto con los directores de los programas. El Consejo de Programas se reunía cada dos meses en la sede de uno de los programas. El temario abarcaba temas estratégicos y las reuniones contaban con la presencia de todos los directores de programas y la cúpula gerencial de la sede central. Antes de concluir las reuniones, el equipo ejecutivo (formado por la alta gerencia) se marchaba y los directores se quedaban a solas con Canada. Así, tenían la oportunidad de hablar con él directamente como solían hacerlo. Además se organizaron una serie de reuniones de diseño de programas, en las que cada director describía su programa en detalle y explicaba la forma en que tomaba las decisiones referidas al personal. Los demás directores realizaban sugerencias, en especial en relación con alternativas para mejorar la capacitación y la participación de miembros del equipo con alto potencial.

Estos instrumentos permitieron superar algunas resistencias y recuperar a los directores de programa como líderes del crecimiento planteado por la organización.

El caso de The Harlem Children's Zone contrasta con el diseño del proceso para introducir el nuevo sistema de gestión integral de la Fundación Secretariado Gitano.

El Patronato y la dirección tienen claro desde el principio que sin la incorporación de los directores de departamento a la coalición del cambio este no podía ser exitoso. Así en junio del 2009 se realiza una primera reunión con 27 personas, directores de departamento, subdirectores y responsables territoriales. El objetivo de la reunión es planificar conjuntamente el proceso de implementación del nuevo sistema de gestión integral y definir cómo se procederá a la creación del cuadro de mando. Se nombra así un equipo responsable de la definición de este instrumento que es quien lidera el proceso.

4.3 FCE 3. – Construir una visión

Muchas veces aún creada y compartida la necesidad urgente de cambio, la gente no se mueve, el cambio no se produce.

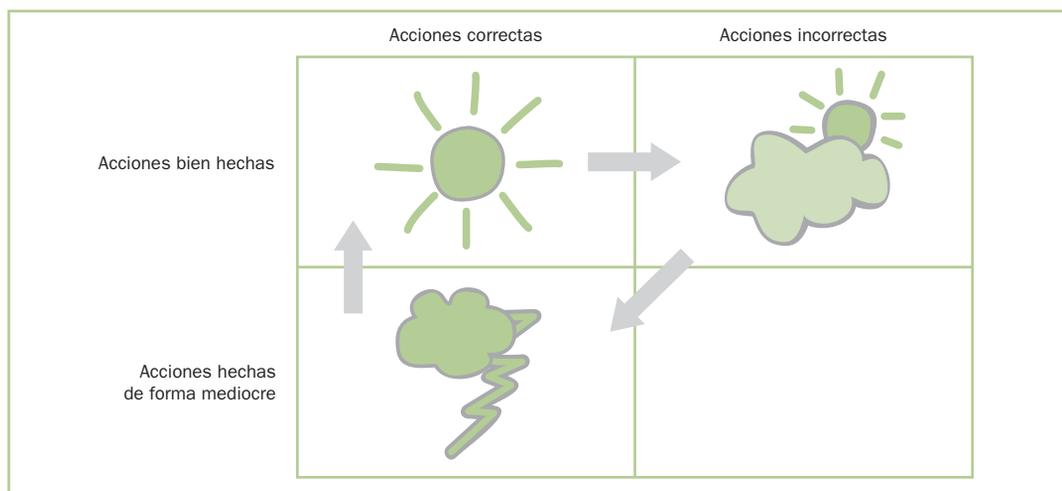
Miedo a lo desconocido, pesimismo, autoprotección o incertidumbre sobre el camino a tomar suelen ser las razones que explican esta situación. Así, parece evidente que establecer un sentido de urgencia y contar con un equipo que lo lidere, no es suficiente para que un cambio se produzca. Es fundamental definir una visión que proporcione dirección al cambio, que permita augurar futuros mejores superando el miedo paralizante y que proporcione un horizonte hacia el que caminar uniendo los esfuerzos transformadores.

La construcción de una visión esperanzadora es especialmente importante cuando el cambio no es una respuesta a una acción mal realizada, sino a una acción quizás ya no pertinente o a una transformación de la orientación de la intervención de la organización. Es relativamente fácil convencer sobre la dirección que debe tomar un cambio cuando alguna cosa no se está haciendo bien y lo que se propone es seguir haciendo lo mismo pero bien hecho. No lo es tanto cuando la ejecución es correcta pero el cambio implica abandonar aquello que se sabe hacer, que se hace bien, para iniciarse en un campo que quizás sea más pertinente, pero en el que seguramente la ejecución al menos en un inicio no sea del mismo nivel, por falta conocimiento y/o experiencia.

El cambio en muchas organizaciones se inicia con la historia de una cosa correcta y que se hace bien. De repente, el entorno cambia, y aquello que era correcto, se vuelve incorrecto. Lo más frustrante, como apuntan J. Stewart Black y H.B. Gregersen, es que la organización continúa siendo muy buena en aquello que hacía, pero ahora ya no es pertinente ni correcto. Es probable que ante esta situación, la organización, incapaz de entender lo que ocurre, se empeñe en continuar perfeccionando aquello que hace. También es posible, que al cabo de un tiempo se reconozca que el camino no es ese y se detecte la necesidad y la urgencia del cambio. Es en ese momento cuando surge la dificultad de movimiento. La organización no tiene claro hacia dónde ir, o si sabe qué debería hacer, las personas no lo hacen porque es muy frustrante abandonar algo que se domina y se hace bien para hacer algo nuevo y en el que en un inicio no se será experto.

Es en este punto en el que el rol de los líderes es clave. Los líderes del cambio deben ofrecer una visión que permita superar esta primera etapa de frustración y conseguir la confianza de un equipo que crea en las ventajas de la visión que se les presenta. Una visión que les lleva a abandonar, sobre todo en organizaciones de éxito, una posición cómoda y hasta hace poco satisfactoria. Una vez la gente se mueve, empiezan a hacer cosas correctas sin dominio. Se requiere tiempo y esfuerzo para que esas cosas que no dominamos acaben incorporándose en la organización y las hagamos correctamente. El gráfico adjunto explica visualmente el ciclo del cambio y permite entender algunos de los frenos que surgen. El líder debe ser capaz de transmitir la visualización de una organización que vuelve a estar situada en el primer cuadrante del cambio.

Figura 4.2. Matriz de los fundamentos del cambio



Fuente: J. Stewart Black y H.B. Gregersen.

Cuando en el año 1999, la Junta de la Asociación Fe y Alegría decidió convertirse en la Fundación Entreculturas y afrontar un cambio de misión y visión inició un camino no exento de dificultades.

El cambio suponía abrir nuevas líneas de actuación, dejando de dedicarse exclusivamente a la financiación con fondos públicos de proyectos de Fe y Alegría para realizar también tareas de sensibilización en el Norte y estudios. La apuesta pasaba también por ampliar el número de contrapartes y los territorios en los que se actuaba, dotarse de una estructura más descentralizada con delegaciones en distintos lugares de España y desarrollar un programa de voluntariado nacional e internacional.

(Continúa)

El cambio suponía pues abandonar una situación cómoda y en el que la organización era experta para adentrarse en caminos complejos y desconocidos. De una contraparte con quien se tenía una relación clara y fácil, a muchas contrapartes, con quien no se había trabajado. En el ámbito de captación de fondos, por ejemplo, suponía pasar de ser una entidad exclusivamente financiada a través de fondos públicos destinados al sur, a ser una entidad que contaba también con un importante porcentaje de fondos privados y públicos ya no exclusivamente vinculados a proyectos de desarrollo en el Sur.

La transformación tenía importantísimas implicaciones organizativas y suponía para los miembros de la Asociación un reto evidente. Convencer a dichos miembros de la necesidad del cambio, pero sobretudo ofrecer una visión a medio largo plazo que les permitiera moverse, fue clave para que el cambio pudiera realizarse.

El hecho que la voluntad de cambio naciera de la misma junta facilitó la transformación. En esos momentos además la Asociación era una organización de pequeño tamaño. Los trabajadores confiaban plenamente en la Junta y tenían una clara implicación emocional con el proyecto. El cambio además no suponía abandonar lo que la organización había estado realizando, sino ampliarlo incorporando nuevos ámbitos.

El miedo a lo desconocido y la frustración por las posibles dificultades iniciales fueron superados gracias a una fuerte confianza y una clara visión, ya que los trabajadores estaban convencidos que contribuía a reforzar el objetivo misional.

En el caso de organizaciones que se plantean transformar algunos de sus elementos esenciales, como es su teoría de cambio social, o su voluntad de impacto, la construcción de una visión compartida es una etapa especialmente crítica. No debemos olvidar que en estos casos la necesidad de cambio no es siempre evidente ni compartida, muchas veces el cambio surge más de un deseo que de una necesidad, lo que dificulta la creación de un sentido de urgencia. ¿Cómo convencer a un equipo de que es necesario cambiar cuando no existen evidencias externas de esa necesidad, cuando lo que se plantea es una “refundación” de la organización” no fundamentada en amenazas o crisis claras? ¿Cómo aunar el movimiento en la dirección deseada? Las barreras al cambio son elevadas. Unas barreras que no se explican por una falta de visión sino por la existencia de visiones o direcciones diversas.

En estos casos, la construcción de una visión no sólo sirve para dotar de dirección al cambio sino para justificar su necesidad y urgencia. La apertura de un debate profundo y participado y la construcción de una coalición del cambio muy “carismática” suelen ser las estrategias más habituales desarrolladas en esta etapa de preparación del cambio. Unas estrategias que no evitan sin embargo que en procesos de cambio transformadores algunos miembros significativos acaben abandonando la organización porque no comparten el rumbo tomado.

La visión se puede construir de forma participada o puede ser definida por un pequeño equipo o hasta por una sola persona. Evidentemente cuanto más participada, más fácilmente compartida,

aunque también más tiempo requerirá el proceso. Sin embargo, debe vigilarse que la participación no sea malinterpretada y no acabe generando expectativas a nivel decisorio, que acaben derivando en mayores resistencias delante de una visión o un cambio planteado que se aleja de los deseos explícitos de algunos grupos participantes.

Como hemos visto, el Casal dels Infants para la Acció Social en los barrios o la Fundación Tomillo optaron por un proceso de planificación o reflexión estratégica como mecanismo para transmitir la necesidad de cambio, pero también para construir una visión compartida que orientara dicho cambio.

En el caso del Casal dels Infants, la visión perfilaba una entidad en crecimiento, con presencia un nuevos territorios y consolidaba un modelo de intervención comunitario con importante presencia de voluntariado y en el que la incidencia se unía a la intervención. La visión ofrecida recibió el apoyo mayoritario del equipo pero no se ajustó a lo que algunos esperaban. Algunos trabajadores consideraban que en la construcción de la visión final no se habían tenido suficientemente en cuenta sus aportaciones. Las expectativas generadas por el proceso participativo eran muy altas y no fueron correspondidas por los resultados. La planificación perfilaba una organización en crecimiento y en nuevos territorios lo que suponía un posicionamiento claro ante uno de los principales ejes de tensión organizativa.

La visión de The Harlem Children's Zone fue construida, como hemos visto, por una consultora que trabajó estrechamente con el director ejecutivo. La falta de participación directa de los directores de programa en la elaboración de dicha visión fue un freno a la posterior implementación del cambio.

Sea cual sea el procedimiento por el que se opte al construir una visión del cambio, es evidente que constituye una de las etapas más importantes para que un cambio acabe teniendo éxito. Sin una dirección, sin un horizonte claro es muy difícil que la gente se mueva, o lo haga siguiendo el mismo objetivo.

La construcción de una visión es un instrumento fundamental para unir al equipo y aglutinar la organización en el cambio. Hablamos de una visión, no de un plan, elemento que también es necesario pero que surgirá posteriormente. La visión debe ser iluminadora del camino y debe permitir reorientar los planes cuando algunas cosas no salen como estaba previsto. En entornos altamente cambiantes, el rol de la visión como elemento orientador, más allá de cualquier planificación, es clave. Sin esa visión clara de adónde va la organización, los esfuerzos del cambio pueden perderse en cualquier momento del proceso. Como apuntan participantes en el Foro de Liderazgo: “el cambio es imprevisible continuo... saber a dónde vas es más importante que el plan, que debes transformar casi a diario...”. La capacidad para construir visiones atrevidas y audaces caracteriza las organizaciones de mayor éxito.

4.4 El liderazgo en la etapa de preparación

Conseguir dotar al cambio de una dirección es sin duda una de las tareas más importantes que debe asumir el líder o los líderes del cambio. Unos líderes que como hemos visto durante el desarrollo del presente capítulo deben en la etapa de preparación concienciar de la necesidad del cambio y conseguir el compromiso de un grupo de personas de la organización para cambiar.

Tener la capacidad de detectar y exponer de forma contrastada y sintética el motivo, la necesidad y la urgencia del cambio, detectar aquellas personas que pueden liderarlo y ofrecer una visión que motive a la gente a abandonar el estado de complacencia se convierten así en funciones básicas de unos líderes que tienen en esta etapa un rol fundamental.

Sin un liderazgo claro, un liderazgo creíble y confiable es muy difícil generar el cambio. De hecho, la confianza en el liderazgo, su legitimidad, es muchas veces el motivo que mueve a las personas a apuntarse al camino del cambio. Esa confianza facilita concienciar y conseguir el compromiso de las personas para cambiar. Un compromiso que no olvidemos se fundamenta en una visión, una esperanza de futuro no probada. Es importante pues que cuando se apuesta por la introducción de un nuevo director para impulsar el cambio se le dote de la legitimidad y autoridad necesarias.

Las habilidades para gestionar adecuadamente una organización no son las mismas que se requieren para cambiarla. Y eso hace que en ocasiones, los cambios fracasen porque quien los impulsa no posee las competencias de liderazgo necesarias para hacerlo.

Las diferencias entre los gestores y los líderes del cambio se hacen evidentes en la etapa de preparación. Los líderes del cambio saben que sin concienciar, convencer y comprometer el cambio no es posible por muy bien planificado que esté. El buen líder es capaz de invertir tiempo en la generación del cambio, el buen gestor muchas veces obvia la necesidad de este paso.

Liderar la generación de un cambio requiere de dosis de paciencia para saber esperar, gran capacidad de empatía y comunicación para saber acercarse a las personas a una nueva manera de ver la realidad y capacidad para generar una visión esperanzadora, realista y que entusiasme.

El buen líder en esta etapa es pues aquel capaz de hacer sentir a la gente, a sus equipos, que cambiar es el único camino y que debe empezarse el cambio ya.

5. Implementar el cambio: la promoción del cambio y la adhesión del equipo

Una vez generada la necesidad de cambio es el momento de promoverlo y de llevar a cabo su implementación.

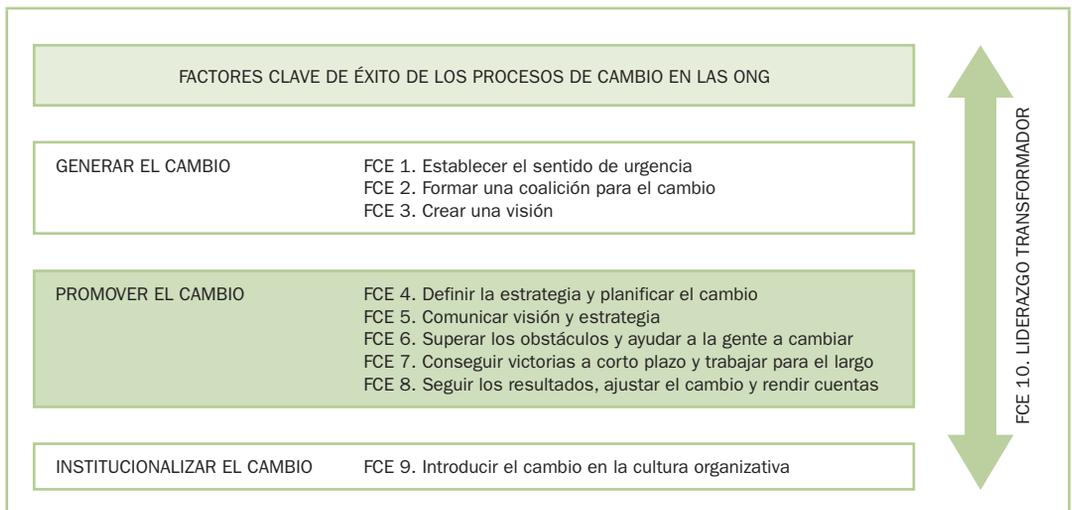
En esta etapa, liderazgo y gestión van de la mano. La implementación requiere la definición de la estrategia del cambio y su planificación, la asignación de recursos y el seguimiento y ajuste del desarrollo del proceso. Pero planificar, asignar recursos y ajustar la planificación no es suficiente para que un cambio sea exitoso.

La prisa, la imposición, los errores en la comunicación, la existencia de barreras al cambio en la propia organización, la poca preocupación por demostrar y validar el camino del cambio, o el exceso de euforia ante pequeños triunfos pueden poner en peligro el resultado final.

Durante esta etapa los líderes deben ser capaces de comunicar y comprometer a los equipos en el cambio, superar los obstáculos de la organización que impiden a las personas cambiar y acompañar y apoyar a los equipos para que sigan el camino del cambio.

Uno de los principales riesgos en la fase de implementación del cambio es centrarse en la gestión eficiente del mismo, y olvidarse de la importancia de su promoción. Los cambios significativos requieren del compromiso de un número suficiente de miembros de la organización, de una masa crítica. Sin su apoyo, el cambio acabará fracasando a medio-largo plazo.

Figura 5.1. Los procesos de cambio en las ONG: IMPLEMENTAR EL CAMBIO



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotter y Lewin.

5.1 FCE 4. – Definir la estrategia y planificar el cambio

«Es muy complicado que los procesos de cambio sean totalmente planificados. Sí que es necesaria una dirección, pero luego “se mete uno en la selva con el machete y va haciendo”. El día a día es “a machete”. Sabes dónde quieres llegar y por qué te has metido, pero no te lo cuestionas a diario. Lo importante es dónde queremos ir, es la base, más que la estrategia sobre cómo llegar...»

(Aportación foro líderes PwC)

A pesar de que los procesos de cambio se caracterizan, por su propia esencia y dificultad, por el surgimiento de imprevistos, la definición de la estrategia a seguir y la planificación de sus etapas y su desarrollo puede evitar serios problemas.

Definir la estrategia y planificar no garantiza que el cambio tenga éxito, pero el esfuerzo que supone la planificación del cambio y la reflexión asociada permite detectar posibles riesgos y contemplar el surgimiento de determinadas resistencias que es más fácil abordar si se han tenido en cuenta de forma previa.

Como apuntábamos en el capítulo 3 de este libro, analizar las particularidades del cambio es fundamental para decidir la estrategia a seguir. Definir la estrategia significa acotar el ritmo del cambio, fijar el nivel de planificación necesario y la colaboración requerida. Estamos ante tres variables estrechamente relacionadas. A mayor ritmo, mayor nivel de planificación y seguramente menos colaboración conseguida. A mayor velocidad requerida, también corresponde generalmente un plan de acción más acotado. Cuanto más urgente sea el cambio y mayor poder tengan sus impulsores más adecuada será una estrategia de elevada planificación y rapidez. Este tipo de estrategia puede dificultar sin embargo la vinculación del equipo.

La pérdida del concurso público para la gestión de las medidas penales alternativas obligó a la Fundación IRES a realizar un cambio rápido. En menos de tres meses, la Fundación debía abandonar una de sus áreas de intervención prioritarias y traspasar los trabajadores a la entidad que había ganado el concurso. La nueva situación suponía así una reducción muy importante del volumen de recursos gestionados por la organización –humanos, 67 personas, y financieros, casi 2,5 millones de euros menos–, lo que tenía un claro impacto sobre la estructura de la Fundación. Debía replantearse tanto el número como las funciones de las personas que gestionaban la entidad y buscar mecanismos para superar la importante reducción de ingresos.

Por otra parte, la pérdida del concurso evidenciaba la debilidad del crecimiento experimentado por la organización en los últimos años. Una debilidad que paradójicamente era fruto del mismo éxito de IRES. Una Fundación que había conseguido que gran parte de los servicios innovadores

(Continúa)

que impulsaba acabaran siendo asumidos por las administraciones públicas. Esta situación había llevado a una transformación casi “involuntaria” del modelo de organización. La prestación de servicios públicos se había convertido en uno de los ejes centrales de la entidad. Una situación que si bien había garantizado el crecimiento sostenido de la Fundación y asegurado parte del desarrollo de su misión, revelaba a finales del 2009 ser su principal talón de Aquiles.

Las medidas penales alternativas habían sido además uno de los principales ámbitos de intervención de la entidad en los últimos 10 años, desarrollando conjuntamente con la Generalitat un modelo propio en Cataluña. La Fundación había sido la entidad líder en la defensa de la introducción de las medidas penales alternativas en España y fundadora de la CEP-Conferencia Europea de la Probation, siendo la entidad referente en esta disciplina.

La pérdida del concurso erosionaba así uno de los ámbitos en los que la IRES era más reconocida a la vez que cuestionaba seriamente la estrategia de consolidación de los últimos años. En este sentido, la pérdida del concurso reafirmaba la necesidad de avanzar en la reflexión estratégica que la entidad había iniciado. La crisis contribuía a construir un sentido de urgencia.

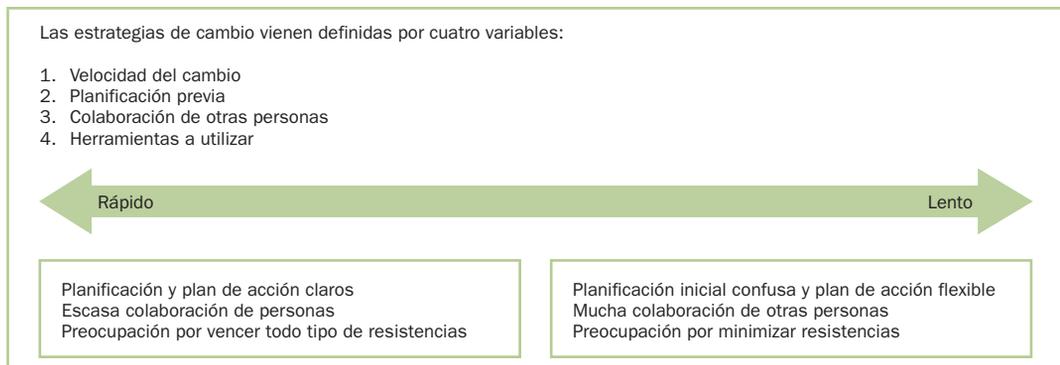
La dirección optó en este caso por plantear dos procesos de cambio estrechamente relacionados, pero separados. Por un lado, en lo que se refiere a la adaptación organizativa necesaria derivada de la pérdida del concurso, se impuso un cambio altamente planificado, definido desde la misma dirección y muy rápido para dar respuesta a los cambios casi “inevitables” derivados de la fecha de ejecución de los resultados del concurso.

Las resistencias fueron evidentemente grandes, pero el carácter inevitable del elemento externo que provocó el cambio facilitó que los miembros de la organización asumieran el cambio aunque no lo compartieran y vieran como casi innegociable la estrategia seleccionada para implementarlo.

En lo que se refiere a la transformación de la organización, derivada de la definición de una nueva visión y estrategia, se planteó un cambio más pausado y en el que evidentemente se requería de un mayor nivel de implicación y participación. Así, a pesar de que en este caso se optó por el proceso de definición de la nueva visión con la participación sólo del patronato y del equipo directivo, se desarrolló también un proceso de planificación en el que se implicaron muchos otros miembros de la organización.

Como explica Kotter: “Las opciones estratégicas se pueden definir perfectamente como un continuo. En uno de los extremos del continuo la estrategia de cambio exige una implementación muy rápida, un plan de acción claro y una colaboración escasa. Este tipo de estrategia tiene como objetivo vencer toda resistencia. En el otro extremo tenemos una estrategia que tolera un proceso de cambio más lento, admite un plan menos claro y precisa de la colaboración de muchas personas además de los iniciadores del cambio. Este tipo de estrategia tiene como finalidad reducir al mínimo la resistencia”.

Figura 5.2. El continuo estratégico de Kotter



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotter.

El análisis de las particularidades del cambio debe permitirnos también aproximar el nivel y el tipo de colaboración mínimos necesarias para que el cambio sea exitoso. A la vez, es necesario determinar qué personas sería importante implicar en el proceso y definir qué estrategia debe seguirse para conseguir su colaboración.

30 Véase referencia del caso en el capítulo 3 del libro.

El conocimiento de las personas clave, y la reflexión sobre las posibles resistencias nos ayudará a decidir si es el momento idóneo para impulsar el cambio. No debemos olvidar que intentar impulsar un cambio y no conseguirlo puede tener un efecto fulminante sobre el liderazgo de la persona o personas que lo han intentado.

Cuando en el año 1988, antes de abandonar la organización, Tom Deans, el entonces director técnico del Appalain Mountain Club³⁰ decidió impulsar un cambio que permitiera a la organización abordar un proceso de profesionalización de la gerencia organizativa, no valoró suficientemente la necesidad de contar con el apoyo indiscutible de una parte significativa de los socios del club.

El director técnico recomendaba contratar un director ejecutivo con autoridad para el manejo de las operaciones del Club. Más aún, proponía que el principal órgano del gobierno de la entidad, conocido como Consejo del Club, abandonara las funciones gerenciales que había asumido durante sus más de 112 años de historia y se convirtiera en una especie de órgano de gobierno más al estilo “corporativo”, encargado de delinear las políticas de la organización y de supervisar su gestión.

(Continúa)

Tom Deans pensaba que la enorme deuda de la entidad –que alcanzaba en ese momento los 1,68 millones de dólares– y la sensación compartida por los técnicos de la organización de que los gastos estaban fuera de control serían argumentos suficientes para convencer a algunos miembros de la junta de la necesidad de contratar a un director ejecutivo, redefinir las funciones y lanzar el cambio. Así en marzo de 1988, Deans hizo pública la situación financiera de la entidad, su decisión de abandonar la organización y la necesidad de contratar un director ejecutivo.

La propuesta de Deans fue tomada por muchos miembros de la organización como un ataque a la entidad. La ética del trabajo voluntario se encontraba tan arraigada en la identidad del Club que cualquier innovación que pudiera amenazarla constituía una fuente de controversia.

Tras más de ocho meses de intenso debate con los miembros del Consejo, Deans abandonó la organización, con un enorme desgaste personal y sin haber conseguido de forma inmediata sus objetivos. Sin embargo, sí que había preparado el camino para que su sucesor fijara un nuevo rumbo organizativo. En el año 1990 Appalain Mountain redefinió su funcionamiento y perfiló una ejecución más profesionalizada de la gestión.

En este caso, el impulso del cambio quemó claramente a un directivo que o bien no valoró suficientemente la dificultad de implicar algunas personas clave y transformar elementos esenciales de la cultura de la organización, o si lo hizo estaba dispuesto a asumir los costes personales que eso implicaba. De hecho, Deans aprovechó su deseo de salir de la organización para proponer el cambio, lo que evitó claramente que el nuevo director se quemara en el proceso.

Equilibrar la urgencia y la necesidad de apropiación por parte de los miembros de la organización se convierte así en una de las principales dificultades en el momento de decidir la estrategia de implementación de un cambio. Una estrategia que si no se selecciona adecuadamente puede dificultar el éxito del cambio.

Para planificar y decidir el ritmo de despliegue de los distintos cambios es importante tener en cuenta la percepción de urgencia del equipo, la importancia o el impacto que los cambios tendrán sobre los mismos, la experiencia en cambios anteriores así como la necesidad de mostrar algunos triunfos a corto plazo. Muchas veces el entorno de la organización hace necesario que el ritmo planteado sea inferior al deseado por el equipo impulsor. Fijar un ritmo de cambio pausado puede ser en algunas organizaciones una estrategia clave para convencer al equipo y ampliar el apoyo al cambio.

En el año 2007, ante la cercana jubilación del vicepresidente, el presidente de la Fundación Tomillo, y fundador, detectó la necesidad de realizar un proceso de transformación organizativa que acabara con la creciente dispersión de las distintas áreas. La falta de conciencia por parte del equipo de la necesidad de este cambio y la voluntad de mantener el buen clima en una organización en la que sus trabajadores demostraban un alto grado de pertinencia llevó a apostar por un ritmo de cambio pausado.

(Continúa)

El proceso se inició con una reflexión estratégica que duró más de seis meses, que contribuyó –como explicábamos en el cuarto capítulo de este libro– a generar el sentido de urgencia y construir una visión compartida. La reflexión también permitió definir unas acciones concretas que debían llevarse a cabo para avanzar en el cambio:

- Creación de una comisión pedagógica que definiera qué entendía la Fundación por educación y formación.
- Unificación de las dos áreas de acción social –centro de formación y empleo y centro de actividades pedagógicas– que en aquel momento actuaban en centros y lugares diversos.
- Reordenación de la gestión de la fundación y las entidades y desarrollo de un modelo de EFQM y centralización, homogeneización y refuerzo de los servicios de soporte.
- Creación de una comisión de estudios y reflexión estratégica.

La dirección era consciente de la amplitud y complejidad de los cambios propuestos y de sus implicaciones emocionales, por eso se apostó por realizar el cambio de forma pausada y gradual para ir ajustado el ritmo del cambio en función de las reacciones y el momento.

En primer lugar, se constituyó la comisión pedagógica en la que se integraban miembros de los distintos departamentos, los documentos trabajados por la comisión se debatían en grupos más amplios en los que participaban tanto técnicos como personas de las áreas de soporte organizativo. El trabajo conjunto derivó en un manifiesto pedagógico que se convirtió en el referente de la entidad. El documento era una muestra evidente de una nueva forma de trabajar participativa y una prueba de que el trabajo compartido entre distintos departamentos llevaba a resultados más ricos para todos. El manifiesto se comunicó a todos los miembros de la organización y se convirtió, junto con la definición de las competencias básicas de la relación de ayuda –actuación básica de la entidad–, en el eje de un nuevo plan de formación para todos los miembros de la organización.

La complejidad del proceso hizo que la unificación de los dos centros que llevaban a cabo proyectos de acción social se planificara de forma escalonada. Estamos ante dos centros con grandes diferencias en cuanto a estructura de personal (tipología de contratos, horarios, etc.), niveles de informatización, estandarización de procedimientos, modelos de gestión de personas y niveles de autonomía respecto a servicios centrales. Dos centros con culturas por tanto muy diversas de trabajo y que estaban ubicados en espacios físicos diferenciados.

Se estableció así un primer paso, una dependencia común de la directora general –antes dependían de la secretaria general que los supervisaba pero no existía voluntad expresa de coordinación– con clara voluntad de fomentar las sinergias, lo que permitió crear un puente de comunicación –hasta el momento inexistente– entre ellos. En esta etapa se trabajó intensamente para comprometer a los directores de los centros en el proyecto, cosa que se demostró esencial para el éxito del mismo. Posteriormente, se estableció la participación de los directores de cada centro en las reuniones de trabajo semanales que tenían los equipos de ambos centros, lo que permitió profundizar en el conocimiento mutuo y apreciar el enorme potencial de las sinergias. El buen funcionamiento de esa participación facilitó la creación de un área que unificaba ambos centros. Tres meses después de haber iniciado las reuniones conjuntas,

(Continúa)

se constituyó un Área de Proyectos Sociales que se encontraba por encima de los dos centros de acción social –centro de actividades pedagógicas y centro de formación y empleo–, que mantenían temporalmente su “independencia”. El director de esta nueva Área –director de uno de los dos centros y con un liderazgo reconocido en su área y externamente– impulsó los proyectos transversales. La creación de equipos mixtos (compuestos por personas de los dos centros) permitió la visualización del enorme potencial del trabajo compartido. El éxito de estos proyectos facilitó el avance en la unificación. Se eliminaron los centros y se reorganizó el área de proyectos sociales que pasó a englobar los distintos programas que formaban parte de cada centro. Se reorganizó cada una de las áreas y simplificó su organigrama. Finalmente en verano del 2009 los coordinadores de los programas de uno de los centros se trasladaron a lo que era la sede del otro, en el sur de la ciudad, y mucho más cercana a las realidades con las que se trabajaba. Esta cercanía física fue vital para avanzar en el acercamiento de las culturas que se vio reforzado por el fortalecimiento de los servicios de soporte centrales y la definición de procesos desde los mismos. Se inició un proceso de “homogeneización” de las condiciones de trabajo y estructuras de personal.

La planificación ofrece seguridad a los trabajadores. Fija un camino para llegar a los objetivos deseados y por lo tanto visibiliza la viabilidad del cambio, además de concretar las implicaciones básicas de los cambios establecidos. Sin embargo, no todos los cambios pueden tener el mismo nivel de planificación. De hecho, sobretodo en el caso de cambios significativos que implican la reformulación de algunos elementos claves de la organización, planificar con detalle suele ser muy difícil, aunque es evidentemente posible.

En el año 1994, Intermón aprobó un cambio en su misión y visión para reforzar el impacto de su actuación y su orientación a la generación de cambios sostenibles. Este cambio de visión implicaba, entre otros, la internacionalización y la modificación de su forma de actuar. Se apostaba por reforzar la ayuda humanitaria, las campañas, la presión política y el comercio justo y ampliar las áreas geográficas de intervención.

La visión y la dimensión internacional como elemento catalizador de la transformación se convirtieron en el gran motor de un cambio que no estaba claro cómo abordarse. Sin esa definición la planificación no era posible. Durante un tiempo la entidad trabajaba para un cambio del cual sabía el destino pero no conocían el camino ni lo tenían planificado y definido.

Durante más de un año Patronato y dirección estudiaron diversas alternativas, entre ellas la apertura de sedes en otros países, la creación de alianzas estratégicas o la creación de una nueva organización internacional en la que integrarse. De hecho, pocos años antes, Intermón ya había impulsado una red internacional de ONG, Eurostep, para incidir en la Ayuda Oficial al Desarrollo de la Unión Europea. Pero el tipo de red no permitía ahondar en la internacionalización que Intermón deseaba.

(Continúa)

Una vez identificado el mecanismo de transformación, y con el objetivo claro, desde la dirección se plantearon como ya explicábamos en el capítulo 4 de este libro dos grandes cambios a abordar, que se definieron como proyectos que la entidad debía afrontar. Por una parte, la definición del rol de Intermón Oxfam dentro de la Confederación Oxfam Internacional y la potenciación de aquellos aspectos que le permitieran tener una posición determinante. Por otra parte existían los cambios que debía abordar la entidad para pasar de ser Intermón a convertirse en Intermón Oxfam. Este último proyecto planteaba dos subproyectos: uno de cambio de marca, otro de desarrollo de competencias internas.

Cada proyecto fue liderado por una coalición específica, que se responsabilizó de su impulso y planificación. Una planificación que en este caso ya fue abordada de forma mucho más detallada y que contribuyó así a la transformación global de la entidad.

Es en el momento de la planificación cuando debe decidirse cuál será la secuencia de transformaciones a realizar, donde es importante decidir cuál es la cadena de cambios y su ritmo. Dado el tipo de cambio a impulsar, la urgencia y la predisposición organizativa, ¿es mejor apostar por un cambio focalizado e incremental? ¿o es preferible abrir el cambio en diversos frentes? ¿es preferible iniciar el cambio con una medida drástica o introducir pequeños cambios para una vez preparada la organización desplegar las medidas más transformadoras? ¿por qué cambio debería empezarse?. La planificación del cambio debe permitir dar respuesta a estas y otras preguntas.

Conscientes de la complejidad e implicaciones del proceso, cuando en el año 2000 la Asociación Fe y Alegría España inició el proceso de transformación que la llevaría a convertirse en la Fundación Entreculturas optó por planificar el cambio de forma progresiva en el tiempo. Todo ello se instrumentó con un proceso de planificación estratégica que se dividió en dos etapas:

Fase 1, 2000-03: Etapa intensiva del cambio

En esta etapa, y en base a un primer plan estratégico (2000-03), se realizó la primera ampliación del ámbito territorial y de actividad. En estos años se especializaron en la diversificación de financiadores, incorporando administraciones públicas no estatales y fondos privados de particulares. Además, también empezaron a trabajar con nuevas contrapartes en América Latina que no pertenecían a la red Fe y Alegría. También en esta primera etapa se desarrolló el trabajo de sensibilización social y educación para el desarrollo y se desplegó la línea de voluntariado.

Aunque inicialmente ya se había diseñado el perfil deseado para la entidad en un futuro que implicaba acciones adicionales a los puntos anteriores, se optó por priorizar algunos elementos para esta primera fase y dejar otros objetivos para una fase posterior en función de la evolución y resultados.

Fase 2, 2004-07: Segunda etapa

Una vez finalizada la primera fase, se elaboró el Plan estratégico 2004-07, para acompañar la segunda etapa del proceso de cambio. La referencia de todo el proceso fue la nueva misión y

(Continúa)

definición de entidad acordada, y además se tuvo en cuenta la evolución e impacto de la primera fase del proceso para el diseño de la segunda (ritmo de cambio, minimización de tensiones por acelerar procesos, adaptación progresiva de la estructura interna, etc.). Así, en esta etapa Entreculturas inició los procesos pendientes de desarrollar para llegar al nuevo modelo de entidad planteado, centrados especialmente en las siguientes líneas:

- Incorporación de las relaciones con empresas (otras fuentes de captación)
- Cooperación en otros territorios fuera de América Latina
- Incrementar las relaciones internacionales
- Elaboración de estudios e incidencia

Según el Plan Estratégico 2004-07, esta etapa cerraba en 2007, aunque finalmente se pospuso un año para poder cumplir con los objetivos propuestos y finalizó en 2008.

La planificación del cambio puede realizarse de forma participada pero también podemos encontrar ejemplos en los que la planificación –cuando estamos ante cambios “más traumáticos” que implican despidos o afectan al personal– se realiza y comunica casi de forma exclusiva por parte del equipo directivo. La existencia de una planificación participada y compartida permite reforzar la visión y la orientación al cambio. En este sentido se convierte en un instrumento de formación e información importante. La planificación participativa y compartida sin embargo, también puede generar mayor nivel de conflicto o desasosiego entre los miembros de la organización, sobretodo cuando se producen desajustes en el proceso o no se acompaña de comunicación o rendición de cuentas posteriores.

Es importante pues que los líderes del cambio valoren la idoneidad de realizar procesos participativos en este punto. Una idoneidad que dependerá en gran medida del tipo de cultura organizativa, pero también y sobretodo, del tipo de cambio y sus implicaciones y de la voluntad y capacidad de mantener un nivel de comunicación y/o participación regular durante todo el proceso. Es fundamental que al abordar procesos participativos se clarifique el nivel de participación de cada grupo. Así contar con un pequeño gráfico como el que adjuntamos a continuación y explicar qué entendemos por codecidir y en qué nivel y en qué tipo de decisiones se aplicará puede evitar futuros malentendidos.

Figura 5.3. Los niveles de participación

	1	2	3	4	5
Grupos:	Informar	Comunicar	Consultas	Co-decisión	Decisión
Órg. Gobierno					
Plantilla					
Equipo directivo					
Socios y voluntarios					
...					

Fuente: *Elaboración propia.*

5.2 FCE 5. – Comunicar la visión y la estrategia

Si bien en la mayor parte de los casos la visión, la estrategia, hasta algunos elementos de la planificación se comunican, esta actividad no da en muchas ocasiones los resultados esperados. No se consigue convencer ni comprometer a las personas con el cambio.

En algunos casos, la dificultad de convencer y comprometer reside en la poca adecuación del mensaje transmitido. Para convencer hace falta que la gente cambie su manera de pensar y para que eso sea posible es necesario que comprendan el porqué de las decisiones que la organización toma. Cambiar la forma de pensar es un requisito previo para conseguir un cambio de actuación sostenido y permanente en el tiempo. Convencer a los miembros del equipo es pues indispensable si no se desea imponer el cambio. Pero convencer de la necesidad de cambiar y de la dirección que debe tomar el cambio, así de cómo debe realizarse el mismo, no es una tarea sencilla. Requiere de claridad, sinceridad, tesón en la comunicación y empatía.

La comunicación en esta segunda etapa –como lo era también en la etapa de generación del cambio en la que el objetivo claro era hacer aflorar la conciencia de la necesidad del cambio– es fundamental y debe tener como objetivo claro convencer a las personas de la idoneidad del cambio propuesto. Si bien sería ideal que la comunicación consiguiera transformar también los sentimientos de los equipos, conduciendo a un claro vínculo emocional con el cambio que supondría un compromiso personal de los equipos con el mismo, eso no siempre es posible, ni de hecho es indispensable para que el cambio tenga éxito. Informar y convencer a una masa crítica de trabajadores es el objetivo de esta fase de la comunicación. Una comunicación que de hecho debe estar presente en todos los momentos del cambio. Una comunicación que debe facilitar la comprensión del cambio, su dirección y sus implicaciones y que debe ser capaz de transmitir cierta seguridad a los miembros de la organización, “garantizarles” que sus líderes saben dónde van, por qué es necesario llegar allí y cómo desean llegar.

En junio del 2006, y tras más de un año de intenso proceso participativo, el Casal dels Infants aprobó el plan estratégico 2007-2011.

El plan planteaba ocho objetivos básicos. Tres de los objetivos confirmaban el camino iniciado por el Casal para ampliar su ámbito de actuación. Se apostaba por la extensión territorial, pasando de los tres territorios en los que en ese momento estaba presente el Casal a doce; se reafirmaba la apuesta por la sensibilización y la incidencia política más allá de la intervención directa y se definía la actuación delante de nuevas necesidades sociales como un objetivo prioritario de la entidad. Los otros cinco objetivos se centraban más en temas relacionados con el modelo de organización que deseaban consolidar. Así se definían el desarrollo de un modelo asociativo propio, la cohesión y participación interna, el refuerzo de la estructura, la consolidación de un modelo de voluntariado y el trabajo en red como objetivos también prioritarios.

(Continúa)

El plan de hecho venía a ofrecer un marco en el que continuar desplegando la intensa actividad que el Casal había realizado los últimos años. Legitimaba el crecimiento del Casal en otros territorios, así como hacia nuevos ámbitos o actividades; reconocía la incidencia y la sensibilización como espacios de intervención prioritarios y asentaba las bases que definían lo que implícitamente los miembros del Casal entendían que era un modelo específico de intervención (voluntariado, trabajo en red, respuesta integral e innovadora).

Una vez aprobado el plan la dirección de la entidad convocó diversas reuniones con distintos grupos de trabajadores para presentar los resultados. También se realizó una publicación con las líneas estratégicas, los objetivos e indicadores, que se distribuyó entre todos los trabajadores. Durante el primer año de implementación del plan se aprovecharon las reuniones semanales que se realizan con todos los trabajadores para introducir algunas explicaciones de la evolución de la implementación.

Sin embargo, y a pesar del esfuerzo de comunicación realizado, las resistencias fueron importantes. Numerosos trabajadores comentan que uno de los principales motivos que les llevaron a resistirse al cambio fue la falta de comprensión del por qué y para qué de la extensión territorial. Los trabajadores sentían que el barrio del Raval era el lugar de nacimiento de la organización, su sentido. Abrirse a otros barrios suponía para algunos una traición a esa herencia.

El primer año de implementación del cambio fue un año difícil en el Casal. Algunas personas significativas abandonaron la organización, y se respiraba un ambiente tenso entre los equipos operativos.

Conscientes de las resistencias y las dificultades, se apostó por reforzar la comunicación con los trabajadores. Se aprovechó así la celebración del 25 aniversario y la preparación de los actos vinculados a la misma, para profundizar en el mensaje de cambio. Se abordó así por parte del equipo directivo el sentido y la razón de ser de la extensión territorial y se reforzó su vinculación a la evolución de la organización. La extensión territorial no traicionaba la esencia de la organización, sino que permitía demostrar la validez de un modelo de intervención más allá de las peculiaridades de un determinado barrio. La extensión contribuía a ampliar el impacto de la organización porque permitía dar mayor legitimidad a su tarea de incidencia.

La nueva política de comunicación del cambio, con mensajes claros y argumentos explicativos del sentido de la extensión territorial consiguió recabar el apoyo de un número mayoritario de trabajadores de la organización.

El ejemplo del Casal nos permite entender la importancia de integrar mensajes que permitan que los miembros de la organización transformen su forma de pensar y por lo tanto estén convencidos del cambio. En el caso de las ONG, es importante que el proceso de comunicación cuide especialmente la explicación del por qué y el qué de la visión y revise el cómo se va a caminar hacia dicha visión relacionándolo con la misión y los valores organizativos básicos. No debemos olvidar que estamos ante organizaciones en las que la vinculación emocional a la

esencia de la organización suele ser muy grande. Por lo tanto es fundamental que al comunicar el cambio se trabaje especialmente para aclarar cómo ese cambio contribuye y no mina dicha esencia.

Decidir cuándo y cómo comunicar la nueva visión y estrategia es también importante. No debemos olvidar que las personas requieren tiempo para digerir mensajes y asumir sus consecuencias. Cambiar de forma de pensar es complejo. Más vale pecar por exceso, que por defecto. Correr demasiado, pensar que ya hemos comunicado el cambio y por lo tanto todos están enterados y dispuestos es un error demasiado habitual.

Además la comunicación debe ir acompañada de signos claros de la voluntad de cambio. No hay nada más nocivo para la credibilidad de un cambio que, tras haber comunicado su dirección y sentido, algunos directivos continúen tomando decisiones no coherentes con el mismo. Es fundamental que los miembros de la organización crean que lo que se está comunicando es lo que va a ocurrir. La falta de confianza, habitual en organizaciones que han vivido intentos reiterados de cambios fracasados o en las que existen crisis, puede agravar este fenómeno. Por eso es importante que en organizaciones que se encuentran en esta situación la comunicación se acompañe de medidas “ejemplares” que demuestren que el cambio comunicado será una realidad.

5.3 FCE 6. – Superar los obstáculos y ayudar a la gente a cambiar

“Voy con las riendas tensas y refrenando el vuelo, porque no es lo que importa llegar solo ni pronto sino llegar con todos y a tiempo”

León de Felipe

Vencer los obstáculos organizativos que dificultan el cambio, acompañar a las personas convencidas en el camino del cambio y empoderarlas para que avancen, detectar las resistencias y diseñar una estrategia para abordarlas son funciones clave que el líder o los líderes de los cambios deben realizar en esta etapa de implementación. Unos líderes que deben estar preparados para asumir que inevitablemente el cambio provocará resistencias. Algunos miembros de la organización no comprenderán ni compartirán el motivo ni el sentido del cambio. Entre ellos, algunos se opondrán frontalmente, abandonarán la organización o intentarán torpedear el cambio, otros se adaptarán y acatarán las “órdenes” o buscarán alternativas sutiles para seguir como hasta ahora, etc.

Las reacciones al cambio son muchas y muy diversas y su impacto sobre el resultado dependerá en gran medida del poder y la credibilidad de las personas que las expresan. Estar preparado para las mismas, asumir que son parte natural de todo proceso de transformación es clave para que el cambio acabe siendo exitoso.

Esto que parece relativamente fácil, no lo es en organizaciones en las que el consenso forma parte de la cultura. La búsqueda “imposible” del consenso total es una de las razones que frena el inicio de los procesos de cambio y uno de los elementos que puede acabar provocando mayor desánimo entre los equipos inicialmente comprometidos.³¹ Los conflictos inherentes a todo proceso de cambio pueden ser percibidos como un fracaso por el personal de unas organizaciones acostumbradas a no ahondar en el mismo.

³¹ Véase desarrollo en capítulo 2 sobre especificidades del sector.

La fuerte cultura asamblearia y de consenso hizo que la oposición de algunos trabajadores a los resultados del plan estratégico en el Casal dels Infants fuera vivida por algunos miembros del equipo como un signo del fracaso del cambio, provocando dudas sobre la idoneidad del mismo.

En este caso, la coalición del cambio no valoró correctamente el impacto que la salida voluntaria de algunos trabajadores que no compartían el sentido del cambio podía tener sobre el compromiso del resto del equipo. No se comunicó la razón del abandono de la organización de algunas personas históricas, y los rumores provocaron malestar en la organización, lo que minó la confianza de algunas personas.

Haber reconocido públicamente la legítima existencia de visiones distintas, y diseñado una estrategia para o bien conseguir el compromiso de esas personas o comunicar el sentido de su marcha, habría evitado el desánimo que no se solventó hasta que se cambió la estrategia de comunicación y se empezaron a evidenciar algunos logros del cambio.

Asumir y ayudar a que sus equipos asuman que el conflicto es inherente al cambio se convierte así en una tarea fundamental de los líderes en esta etapa. Unos líderes que muchas veces deben aprender más que a vencer, a gestionar las tensiones o los dilemas inevitables.

³² KOTTER, J.P.; y SCHLESINGER, L.A., (2008) “Choosing Strategies for Change”, *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 2008 (Edición “Best of HRB”, reedición del artículo inicialmente publicado en 1980), págs. 130-139.

Es importante cuando se desea impulsar un proceso de cambio analizar dichos dilemas y tensiones, así como estudiar los distintos grupos de interés y las personas que pueden oponerse al mismo, para plantear cuál será la mejor estrategia para vencer dichas resistencias o al menos reducir su impacto. Es lo que Kotter y Schlesinger vienen a llamar como diagnóstico de las resistencias.

Estos autores, en su artículo *La elección de estrategias de cambio*³² apuntan las que consideran que son las cuatro razones más comunes que llevan a la gente a oponerse al cambio, a la que nosotros hemos añadido una quinta. La identificación de las mismas y el desarrollo de estrategias para afrontarlas se convierte en un elemento clave en esta etapa de implementación.

Figura 5.4. Razones que llevan a las personas a oponerse al cambio

- Defensa de los propios intereses
- Falta de comprensión del cambio
- Diferentes modos de valorar el cambio
- Falta de credibilidad o de confianza en el cambio
- Escasa tolerancia al cambio

Fuente: Kotter y Schelesinger y elaboración propia.

Resistencias al cambio

1. La defensa de los propios intereses

Una de las razones que puede llevar a la gente a oponerse a un cambio es la defensa de su propio interés. La pérdida de estatus o el miedo a quedar relegado ante la nueva situación o a perder el empleo, la percepción de que el cambio acarreará unas peores condiciones laborales o que supondrá mayor esfuerzo no recompensado, etc., se esconden en muchas ocasiones detrás de las resistencias al cambio.

En esta etapa es necesario detectar las personas que saldrán perjudicadas por el cambio y fijar una estrategia para dar respuesta a sus “lógicas” resistencias.

Cuando a finales del año 2008, la Fundació Jaume Bofill aprobó la nueva visión, focalizada en el ámbito de la educación, parecía claro que las personas más afectadas por el cambio estratégico planteado eran las responsables de las áreas. Aunque la nueva estrategia y estructura organizativa no estaba definida, era evidente que el cambio de visión suponía abandonar la estructura organizativa que había en ese momento. Una estructura fundamentada alrededor de las cuatro áreas de interés hasta el momento prioritarias –inmigración, participación, igualdad y educación.

Las responsables de las áreas habían constituido junto con el director general el núcleo directivo de la entidad. Buena parte de ellas habían crecido además profesionalmente dentro de la organización y habían sido las encargadas de dar forma e impulsar sus respectivos ámbitos de responsabilidad en los años de crecimiento sostenido.

El cambio modificaba la posición directiva de cada una de ellas, y además les obligaba a replantear la forma de trabajar.

El apoyo de las responsables de las áreas se consideraba importante para avanzar de forma no traumática en un cambio que transformaba la organización.

Se optó así por una estrategia en varios frentes. En primer lugar, a pesar de que no participaron directamente en la definición de la nueva visión, ya que era una tarea que el Patronato valoró que les correspondía, el director general de la entidad las mantuvo informadas de la evolución de las discusiones. Las responsables de las áreas fueron además las primeras personas que conocieron oficialmente la visión aprobada y se dedicaron varias sesiones conjuntas a dialogar abiertamente sobre las implicaciones del cambio.

(Continúa)

Una vez aprobada la visión, se optó por hacerlas participar en la definición de la estrategia a desarrollar incorporándolas en la coalición que debía liderar la transformación. Durante un período de más de seis meses, dirección general y responsables de áreas discutieron sobre el concepto de educación –nuevo foco de la fundación– construyendo una definición que permitía incorporar parte del bagaje desarrollado por la fundación en otros ámbitos. A partir de esa definición, el equipo realizó una propuesta concreta de líneas estratégicas y programas.

A partir del nuevo plan estratégico, se definió una nueva estructura organizativa. El director general negoció con cada responsable de área la asignación de una nueva responsabilidad dentro de la entidad.

La estrategia desarrollada permitió que, pese al lógico período de “duelo” inicial, se comprometieran con el cambio. Un compromiso que también se consiguió gracias a la importante vinculación emocional de estas personas con la organización y el esfuerzo realizado por explicar y visualizar la transformación de la organización como una evolución lógica y una clara mejora de su impacto.

Es importante tener presente que la resistencia asociada a la defensa de los propios intereses no surge siempre exclusivamente entre aquellos colectivos objetivamente perjudicados. De hecho, no es extraño encontrar personas a las que aparentemente el cambio no afecta o que incluso podríamos pensar que salen beneficiadas del mismo, que se resisten a él porque se consideran perjudicadas. La percepción subjetiva y la valoración de elementos no considerados por los líderes puede llevar a que surjan resistencias no esperadas.

2. La falta de comprensión y/o de confianza

La defensa del propio interés no es siempre, ni mucho menos, el motivo principal que lleva a las personas a oponerse al cambio. En muchas ocasiones, especialmente en las ONG, la falta de comprensión del cambio está detrás de fuertes resistencias. Unas resistencias que además en este caso se suelen dar en personas altamente vinculadas a la organización, personas que fundamentan su rechazo al cambio en su compromiso con el proyecto institucional y la trayectoria realizada.

La falta de comprensión del cambio, de su razón de ser o su dirección puede conducir a ciertas personas a oponerse a un proceso que según su parecer pone en peligro la organización. Este tipo de resistencias son especialmente presentes en entidades en las que existe un fuerte apego emocional al proyecto. También surgen con más fuerza cuando la necesidad y urgencia del cambio no son compartidas por todos. Es habitual encontrar grupos en la organización, sobretodo en el caso de cambios anticipatorios, que se cuestionan el cambio y el riesgo que éste implica para la entidad: ¿no estamos asumiendo demasiado riesgo? ¿por qué lo hacemos? ¿no estamos poniendo en peligro la organización?

Cuanto más se haya trabajado la fase de generación del cambio, cuanto más afianzada esté la nueva visión, menores serán las resistencias de este tipo. Unos obstáculos que pueden superarse mediante información, formación y haciendo participar a los resistentes en la construcción de la nueva alternativa.

Sin embargo, la falta de comprensión no siempre se produce sobre la visión definida, sino que a veces se da en un nivel inferior, en los mecanismos utilizados para su despliegue.

El proceso de redefinición estratégica que inició en el año 1999 The Rheedlen Centers for Children and Families, una organización de New York que trabajaba para la prevención de la delincuencia y la promoción de los niños y jóvenes de los barrios más marginales de la ciudad, llevó a la entidad a definir un plan de crecimiento ambicioso que se concretaba en tres puntos fundamentales:

- En primer lugar, obligó a Rheedlen a explicitar la teoría de cambio que sustentaría su enfoque, es decir, “para que los niños se conviertan en adultos sanos y productivos, debe haber programas que aseguren la presencia de una masa crítica de familias comprometidas y efectivas, además de la intervención temprana y gradual en el desarrollo infantil”.
- En segundo lugar, la organización decidió dedicar la mayor parte de sus actividades a las familias de la zona comprendida por 24 manzanas en la Harlem Children’s Zone. Esta concentración de esfuerzos –dirigida a un mayor porcentaje de residentes de la zona, con un conjunto más amplio y más efectivo de servicios, en especial durante las primeras etapas del desarrollo infantil– se convirtió en el esquema básico de la organización. La organización apostaba así por cambiar de nombre y convertirse en The Harlem Children’s Zone.
- Tercero, la organización se comprometió a ampliar su escala a fin de atender a miles de niños pobres en el futuro, a través de una gran red de servicios de programas en una zona geográfica más extendida.

El plan describía los tipos de beneficiarios, tasas de crecimiento y metas de penetración zonal que Rheedlen se comprometía a alcanzar. Explicaba los nuevos sistemas de gestión e información que la entidad necesitaría e incluía un cronograma de desarrollo para cada uno de ellos. Asimismo, delineaba un claro proceso a desarrollar en el curso de los nueve años siguientes, dividido en tres etapas. Durante la primera fase, se detallaría el modelo básico del programa, mientras que la segunda y tercera fases abarcarían la expansión sistemática a dos zonas geográficas aledañas.

El plan ofrecía una clara visión y dirigía la organización a concentrar todas las energías en la promoción de las familias y niños de una zona concreta. Dotaba a la entidad de un referente a partir del cual estructurar el gran mosaico de actividades, servicios y programas que ofrecía.

El Plan definía además con detalle el desarrollo organizativo que requería la organización para conseguir sus objetivos. Un desarrollo que pasaba por el fortalecimiento de la sede central y el incremento de los recursos financieros, principalmente de grandes donantes.

(Continúa)

El plan era compartido por los directores de programa que consideraban un acierto la concentración de esfuerzos en determinadas zonas y comunidades. Sin embargo, el proceso y los instrumentos seleccionados para la implementación del plan generaron fuertes resistencias de los mismos. Esas resistencias se centraron especialmente en el nuevo sistema de rendición de cuentas, que según los directores cuestionaba seriamente las bases del nuevo sistema de evaluación diseñado.

El sistema era necesario para poder validar y mejorar el modelo de desarrollo en el que se asentaba la organización y para poder satisfacer las demandas de los grandes financiadores y conseguir así el incremento de recursos necesario.

Para diseñarlo se contó con el apoyo de una consultoría externa y se contrató una directora de evaluación. Fue ella, junto con el director de Harlem, Geoffrey Canada, quien creó un instrumento propio para medir la promoción de los niños atendidos fundamentado en la evaluación de las capacidades lectoras y numéricas. Eso implicaba que los directores de programa debían utilizar el instrumento para valorar la situación de los niños atendidos y su evolución. La capacidad lectora y numérica valorada cuantitativamente a partir del instrumento diseñado se convertía en un referente básico para evaluar el impacto de los programas. Eso ponía a los directores de los programas en una difícil tesitura ya que les obligaba a dedicar tiempo y esfuerzos de sus equipos a unas tareas –como el acompañamiento de la lectura, entre otras– que no eran directamente aquellas que consideraban que debían realizar, ni aquello para lo que consideraban que sus programas existían. Sin embargo, los donantes estaban satisfechos con el sistema que les permitía tener datos cuantificados y claros del impacto conseguido.

Los directores cuestionaban seriamente un instrumento que se había convertido en central en la nueva estrategia de desarrollo. Si bien compartían la necesidad de contar con una herramienta de seguimiento y evaluación para poder reportar a los grandes donantes, diferían en su diseño. Un diseño sobre el que finalmente tuvieron que introducirse algunas modificaciones para poder contar con el apoyo de los directores de programa en un proceso clave para la organización.

3. Diferentes modos de valorar el cambio

La resistencia vinculada a la defensa de los intereses de la organización puede surgir también cuando se valora de forma distinta el punto de partida o la esencia de la organización, y por lo tanto cuando no se comparte la dirección o sentido del cambio.

La explicación de la razón de ser de la extensión territorial permitió comprometer con el cambio a algunos miembros del equipo del Casal dels Infants que en un inicio no comprendían su vinculación con la misión de la organización. La extensión era clave para demostrar el valor de un modelo de intervención comunitario y en este sentido, más allá de dar respuesta a las necesidades de nuevos colectivos y personas, contribuía a construir una propuesta social transformadora. Pero esta argumentación no era convincente para algunas personas que consideraban

(Continúa)

que la organización existía para dar respuesta a las necesidades del barrio del Raval. La extensión suponía así desvirtuar la esencia y alejarse de la misma. Nos encontramos así con una resistencia fundamentada en una diferente comprensión de la realidad organizativa. Una resistencia que es muy difícil de vencer, y que en la mayor parte de los casos acaba conduciendo, como ocurrió en el caso del Casal, a la salida de esos miembros de la organización.

El miedo a “perder la esencia”, a “traicionar los valores fundacionales” es apuntado por muchos de los entrevistados como una de las grandes resistencias en la mayor parte de los procesos de cambio, sobretudo en procesos vinculados al crecimiento o la profesionalización.

Formar y comunicar sobre la realidad de la organización, realizar análisis y procesos de reflexión compartidos para comprender cuáles son los elementos definitorios claves de la organización, abrir espacios de participación en los que las personas comprometidas con la entidad pero con dudas sobre el cambio puedan expresarse y recoger sus aportaciones, son algunos de los mecanismos que pueden utilizarse para vencer algunas de estas resistencias.

4. La falta de credibilidad del cambio

La falta de credibilidad o de confianza en aquellos que impulsan el cambio puede ser una de las razones que lleve a la gente a resistirse o no comprometerse con el mismo. La falta de credibilidad se explica en muchas ocasiones porque o bien quien lo impulsa no está legitimado en la organización o no cuenta con el apoyo de los máximos órganos de gobierno, o bien porque la organización ha vivido ya muchos intentos de cambio que no han funcionado.

Seguro que conocemos más de una organización que ha cambiado en muy poco tiempo de equipos directivos. En este tipo de organizaciones, acostumbradas a disponer de “equipos directivos” fluctuantes, con voluntad de cambio cada uno de ellos, cambiar es extremadamente difícil. Los equipos desconfían del buen término de las propuestas de cambio y dudan sobre su resultado, lo que les lleva a no implicarse y hasta a oponerse a los mismos. Conseguir la credibilidad del nuevo equipo y evidenciar el compromiso permanente de los órganos de gobierno con el mismo se convierte en este caso en objetivo prioritario para poder avanzar en el cambio.

Una de las principales preocupaciones de la presidenta de UNICEF al contratar una nueva directora general para liderar el cambio de la entidad fue dotarla de la credibilidad y la legitimidad necesarias para avanzar en un proceso que planteaba una transformación clara de la organización.

La contratación de la nueva directora se producía poco después de un cambio en la forma jurídica y los órganos de gobierno de la entidad, era un paso decisivo para avanzar en la constitución de una verdadera dirección ejecutiva transformando así el tradicional funcionamiento, especialmente en los territorios, en los que presidencia y dirección ejecutiva habían estado estrechamente vinculadas.

(Continúa)

En este entorno, el liderazgo del cambio suponía un doble reto. Por una parte, era necesario convencer y comprometer a los presidentes territoriales y voluntarios activos de la entidad de la idoneidad del nuevo modelo de organización y de la nueva dirección. Por otra, hacía falta asentar la nueva dirección para que el equipo operativo entendiera el cambio en la dirección organizativa y tuviera claro el nuevo marco de toma de decisiones. Sin esos dos elementos, desarrollar nuevas líneas de actuación y consolidar una nueva estrategia de futuro para la organización era extremadamente difícil. Dotar de credibilidad la nueva dirección y, por lo tanto, dotar de credibilidad el nuevo cambio, era una tarea crucial.

El cambio de forma jurídica y la contratación por primera vez en la historia de la organización de una persona externa a la misma para asumir la dirección fueron las primeras señales evidentes de que la transformación era creíble y profunda. Unas señales que sirvieron para preparar el camino a la nueva dirección.

Dirección y presidencia definieron claramente su rol y lo visualizaron con la presencia conjunta en actos muy diversos, en los que cada una asumía el rol estratégico-ejecutivo que les correspondía. La presencia conjunta de ambos estamentos en muchas ocasiones y la demostración de la confianza total en la directora general de la presidenta fue vital para que el equipo operativo creyera en el nuevo modelo de dirección.

5. Escasa tolerancia a los cambios

33 Véase capítulo 4.

La resistencia a los cambios nace también de la escasa tolerancia de algunas personas u organizaciones a los mismos. Esta escasa tolerancia está muy vinculada al propio carácter, pero también en ocasiones, más que un tema personal, estamos ante una característica de la propia cultura organizativa. Las experiencias previas negativas de cambio o los fracasos reiterados en los intentos de cambio pueden agravar esta situación.

Como apunta Kotter, “la escasa tolerancia a los cambios es la razón por la que las personas se oponen muchas veces a él, aunque comprendan que es bueno para la organización”. La dificultad en este caso reside en el hecho de que la resistencia es un fenómeno casi inconsciente, el individuo busca argumentos racionales para justificar su actuación, pero aún venciendo dichos argumentos la oposición al cambio y la incomodidad ante el mismo persisten.

La escasa tolerancia a los cambios tiene en muchas ocasiones su raíz en el miedo inconsciente a no ser capaz de desempeñar las nuevas funciones, o desplegar las nuevas habilidades que se requieren. Puede surgir aquí nuevamente lo que Stewart Black y B. Gregersen definen como la falta de movimiento³³ y que hemos explicado cuando hacíamos

referencia a la importancia de construir una visión. Aunque la gente comprende y ve hacia dónde debe irse, no se mueve, en este caso, porque dudan de su propia capacidad. Dotar a las personas de los instrumentos necesarios, formarlas y acompañarlas en el proceso de cambio personal se convierte en fundamental.

La nueva visión que la Fundació Jaume Bofill aprobó en el año 2008 suponía pasar de ser una entidad que tenía en los ámbitos de la inmigración, la participación, la igualdad y la educación su principal objetivo a convertirse en una entidad cuyo foco era el ámbito de la educación.

Más allá de la focalización en un solo tema la nueva visión implicaba reforzar la centralidad del concepto de impacto, y requería una modificación de los enfoques y las formas de trabajo. La nueva visión obligaba a desarrollar nuevas competencias y habilidades.

Para avanzar en la misma, la fundación identificó cuáles eran los procesos clave que debían estar presentes en todos sus proyectos y en los que debían ser excelentes, y construyó un nuevo organigrama matricial en el que se fijaban responsables de procesos y responsables de proyectos que interactuaban.

De hecho, esta estructura suponía una clara novedad en el funcionamiento de la Fundació Jaume Bofill que había contado con responsables de proyectos que dependían de los responsables de área. Los responsables de proyectos dejaban de tener así una dependencia jerárquica clara de un director, pero debían colaborar con unos responsables de procesos que eran los encargados de garantizar la excelencia de los mismos en todos los proyectos. Las necesidades de interacción se multiplicaban, la cultura de trabajo se transformaba.

La necesidad de dotar a las personas de las competencias necesarias para abordar este cambio era evidente. Para conseguirlo la Fundació Jaume Bofill planteó un plan de desarrollo de competencias y un plan de formación tanto en habilidades como en capacidades especialmente para los nuevos responsables de procesos.

Estrategias para superar las resistencias

Formar, acompañar pero también hacer participar a las personas que pueden presentar resistencias al cambio, abrir espacios de escucha, negociar con los resistentes e incorporar algunas de sus demandas, cooptar ofreciendo alguna recompensa evidente, coercionar o expulsar al resistente son distintas formas y estrategias de afrontar las resistencias. El nivel de autoridad y legitimidad que tenga la persona, personas o grupos que se resisten, la importancia del consenso en la organización y la capacidad de integrar al resistente en el cambio serán algunos de los elementos que los líderes deberán valorar para decidir la estrategia más adecuada a seguir. Unas estrategias que podemos agrupar, como vemos en el gráfico que adjuntamos a continuación, en función de su tipología en estrategias suaves o estrategias que podríamos llamar duras, y que también dependerán en gran medida del estilo de liderazgo de quien impulsa el cambio.

Figura 5.5. Formas para facilitar los cambios y superar las resistencias



Fuente: Kotter, J. y Schelesinger, A..

Con la finalidad de minimizar las resistencias ante la implementación del nuevo CRM, la Fundació Pere Tarrés utilizó un conjunto diverso de estrategias.

Antes del lanzamiento y la implementación generalizada del nuevo CRM, se realizan cursos de formación a todas las personas implicadas. Así mismo se crea un documento de ayuda, un manual de uso y un documento con las preguntas más frecuentes que se cuelga en la intranet. Se editan pósters con información básica sobre el CRM y sus conceptos fundamentales que se cuelgan en espacios de uso público de los principales usuarios de la nueva herramienta. La institución trabaja también para dotar de un marco de seguridad que permita a los nuevos usuarios superar sus miedos. Para ello cuentan con el apoyo de la responsable de CRM de la institución, un informático y un responsable de CRM de cada sección que ha sido formado especialmente.

Sin embargo y a pesar del apoyo, las resistencias en algunos casos son grandes especialmente entre aquellas personas más antiguas y entre algunos responsables de las diferentes secciones de la Fundació lo cual suponía, también, un uso desigual del CRM por parte de las secciones. Se quejan de que el CRM les quita más tiempo, de que no pueden hacer lo mismo que hacían antes. En este caso el mensaje por parte de la dirección general y los directores de sección es claro: El CRM no permite hacer lo mismo, sino hacer cosas distintas que nos darán a medio plazo mejores resultados. No existe vuelta atrás. Así, en algunos casos, la “imposición” de la herramienta es inevitable y se confía en que las ventajas de su uso en el día a día y para el desempeño del propio puesto de trabajo –los logros en algunos casos son casi inmediatos– permitan vencer a medio plazo los miedos asociados sobretodo al desconocimiento. El CRM permite por ejemplo disponer de información sobre los resultados de campañas de comunicación y captación de nuevos clientes (índice de respuesta por perfil de clientes, venta de servicios, llamadas, etc.) lo que aporta un valor añadido claro para los comerciales y responsables de comunicación.

Para reducir las lógicas resistencias que surgieron ante el proceso de cambio realizado, la Fundación Tomillo optó por utilizar estrategias de diverso tipo.

Más allá del esfuerzo realizado por construir y compartir un sentido de urgencia y una visión compartida de la dirección del cambio –mediante la reflexión estratégica y la comisión pedagógica– la dirección general cuidó especialmente la adecuación de los ritmos a las necesidades de los distintos grupos dentro de la organización. La comunicación fue también, en opinión de la directora, clave. El mensaje de cambio se repitió de forma continuada en cada uno de los espacios y momentos de encuentro. Un mensaje además que tuvo la necesaria credibilidad, pues contó con el apoyo explícito del presidente-fundador que lo expresó reiteradamente y que además estuvo presente en todas las reuniones clave destinadas a avanzar en el mismo. El diseño de un plan de formación y competencias acorde con el nuevo manifiesto pedagógico, y la realización por lo tanto de cursos a gran parte de los miembros de la organización fueron también un elemento clave del cambio. Los cursos además se realizaron a propósito con miembros de proyectos, equipos y departamentos distintos, lo que favoreció el conocimiento mutuo y el intercambio de información. Se realizaron también movimientos de personal en horizontal y alguno vertical a distintos proyectos, en la mayor parte de ellos movimientos voluntarios aunque en algún caso resistente la dirección "forzó" el cambio. Finalmente, como consecuencia de decisiones estratégicas se provocaron algunas bajas que tuvieron una importancia significativa en cuanto a mensaje a la organización.

A veces sin embargo, y con independencia del estilo de liderazgo, la superación de las resistencias requerirá de medidas drásticas, como cambiar de puesto de trabajo o despedir a los resistentes. Estamos ante medidas difíciles de tomar y que los líderes entrevistados afirman que muchas veces han tomado demasiado tarde. Posponer los despidos de personas que bloqueaban y minaban el cambio ha sido uno de los errores más habituales cometidos por los líderes entrevistados, y puede ser además un error de importante impacto, sobretodo cuando hablamos de mandos intermedios.

La falta de convencimiento de los mandos intermedios puede minar un proceso de cambio ya que frustra a aquellos que creen en él, y desincentiva a aquellos que empezaban a comprometerse en el mismo. Por eso es especialmente importante cuidar y conseguir la implicación de este colectivo en el momento de implementar un cambio. Una implicación que será mayor seguramente cuanto más se haya trabajado con los mismos en la etapa de generación del cambio.

La decisión del equipo directivo de Intermón Oxfam de constituir equipos de liderazgo que guiaran los dos grandes proyectos de transformación de la organización derivados del nuevo plan estratégico fue clave para motivar y comprometer en el cambio a los mandos intermedios.

La definición del rol de Intermón Oxfam en Oxfam Internacional obligó al equipo líder a participar activamente en reuniones de trabajo internacionales, conocer con profundidad las otras

(Continúa)

organizaciones participantes y valorar desde su experiencia y conocimiento del día a día en la organización cuáles podían ser las aportaciones que Intermón Oxfam podía realizar.

La creación de esta coalición del cambio, compuesta por los mandos intermedios más afectados por la internacionalización, permitió ajustar el cambio a la realidad organizativa, pero sobre todo comprometer a los mandos intermedios en un proceso de transformación que modificaba completamente su forma de actuar. El proceso de liderazgo por parte de los mandos intermedios permitió que una vez definida la integración, los mandos no vivieran como una imposición sino como una oportunidad, por ejemplo, el hecho que las campañas fueran pactadas a nivel internacional, entre otros muchos aspectos que transformaron completamente su rol.

De hecho, los mandos intermedios se convirtieron en los más fieles avaladores de la internacionalización de la organización y en este sentido facilitaron y ayudaron a sus equipos a creer en el proceso.

De hecho muchas veces son los mandos intermedios quienes asumen el liderazgo directo de sus equipos y por lo tanto quienes les pueden empoderar y reconocer para que avancen en el camino del cambio. Cambiar no es una tarea sencilla, cambiar requiere tiempo. Cambiar a nivel individual implica modificar la actitud y la forma de actuar, y eso es complejo y no siempre sale bien a la primera. Los esfuerzos por cambiar además no siempre son reconocidos y cuando los resultados tardan, el riesgo de cansarse y desencantarse es evidente. No debemos olvidar que como apuntaban Stewart Black y B. Gregersen el cambio supone muchas veces introducirse en campos desconocidos y en el que no se es tan competente. Cambiar por lo tanto tiene una penalización, un coste inicial. Dejamos de hacer algo que sabemos hacer bien, por algo que no dominamos. El riesgo del desánimo es pues evidente.

Por este motivo es fundamental apoyar a las personas en el cambio, reconocer sus esfuerzos y ofrecer recompensas durante el camino. En definitiva, acompañarlas durante el cambio, una tarea que los mandos intermedios, como apuntábamos, dada su cercanía a los equipos operativos, pueden asumir.

En ocasiones sin embargo, las organizaciones se encuentran con mandos intermedios muy resistentes, o con poca capacidad. Si ese es el caso, la coalición del cambio debe identificar personas cercanas a los puestos de trabajo clave que deben transformarse que crean en el cambio y puedan realizar esta labor de apoyo y reconocimiento. La identificación de las personas que se comprometen con el cambio, tanto aquellas que pueden ejercer el liderazgo intermedio como las que van a tener un rol más operativo en el mismo, es una tarea que puede facilitar la implementación del cambio. Formar, hacer participar y acompañar a esas personas puede ayudar a mantener su motivación. Una motivación que puede contagiarse como una gota de aceite al resto de miembros de la organización.

Sin embargo, no siempre es suficiente identificar a los líderes del cambio y definir las estrategias para superar las resistencias. Los obstáculos al cambio van muchas veces más allá de los individuos, se hallan en la propia estructura o cultura organizativa.

Organigramas que encorsetan, estructuras organizativas demasiado rígidas, sistemas de retribución poco incentivos, culturas muy conservadoras o adversas al riesgo, etc., son algunos elementos que también deben ser sopesados, analizados y transformados.³⁴

34 En el capítulo próximo abordaremos con más detalle qué entendemos por cultura organizativa y cómo se puede transformar.

El cambio del organigrama, la introducción de un nuevo sistema de incentivos o hasta elementos que pueden parecer menos importantes como el cambio de sede u horarios pueden ser necesarios para avanzar en el cambio real.

La ubicación en dos sedes en barrios distintos era uno de los mayores obstáculos para avanzar en la unificación real y el trabajo conjunto de los dos departamentos de acción social de la Fundación Tomillo. A pesar de los actuales sistemas de comunicación, el hecho de no interactuar de manera informal en el mismo espacio de trabajo había favorecido sin duda a la falta de conocimiento mutuo de los distintos departamentos dando lugar a equívocos y culturas muy diferenciadas.

El traslado a una sede compartida, el acercamiento físico que se realizó en la etapa final de la unificación de los departamentos, fue un momento clave. Por una parte, el traslado permitió visualizar la voluntad de la Fundación y a la vez facilitó la transformación de las dinámicas relacionales.

5.4 FCE 7. – Conseguir victorias a corto plazo y trabajar para el largo

La obtención y la celebración de victorias a corto plazo es de hecho uno de los principales elementos motivadores para el cambio.

No debemos olvidar que los procesos de cambio son lentos y muchas veces implican importantes esfuerzos por parte de las organizaciones y personas implicadas, eso convierte la planificación de pequeñas victorias demostrativas en un elemento clave del éxito del proceso.

Como explica Kotter “la mayor parte de la gente no continuará con el cambio si no ve alguna evidencia entre los 12 o 24 primeros meses de que el camino está llevando a los resultados esperados. Sin victorias a corto plazo, demasiada gente parará o dejará de impulsar el cambio”.

Estas victorias son especialmente importantes sobretodo en el caso de cambios de gran calado o cambios en organizaciones donde el nivel de complacencia era elevado. Las victorias a corto tendrán un efecto demostrativo clave y se convertirán en una prueba de que el cambio

va en la dirección correcta. De esta forma, contribuyen a superar las barreras de movimiento y falta de visión.

Las victorias a corto también favorecen la credibilidad del cambio y afianzan la confianza en sus equipos líderes. Unos líderes que al planificar el cambio y diseñar la estrategia de ejecución deben tener la habilidad de seleccionar, para abordar en el corto plazo, aquellos aspectos fáciles de conseguir que pueden ser consideradas como potenciales victorias de cierta inmediatez y que pueden tener un impacto comunicativo o estratégico importante para liderarlos directamente y así fortalecer su rol. Se trata pues, como se resume en el gráfico siguiente, de realizar un análisis del nivel de complejidad de los cambios a abordar así como de su nivel de importancia estratégica y/o comunicativa. Los líderes no deben desgastar sus energías ni su credibilidad en elementos de elevada complejidad (en los que el fracaso es más probable) y de baja importancia estratégica, sino centrarse en aquellos de elevada importancia estratégica, abordando de forma inmediata los que pueden dar resultados rápidos y asentando las bases para conseguir los cambios de mayor complejidad.

Figura 5.6. Matriz importancia – Complejidad de los procesos de cambio

		Nivel de importancia estratégica	
		Bajo	Alto
Nivel de complejidad	Alto	No abordarlos	Irlos trabajando sistemáticamente para conseguir resultados en el medio plazo
	Bajo	Delegarlos a alguien	Abordarlos ya para conseguir victorias rápidas

Fuente: Elaboración propia.

Cuando en el año 2008 Bernardo García asume la dirección general de Anesvad con el claro encargo de proceder a su completa renovación, la lista de tareas a abordar es enorme. La Fundación estaba inmersa en una crisis provocada por la imputación dos altos cargos directivos de Anesvad y el mismo presidente de la organización por apropiación indebida de fondos. La Fundación se encontraba en ese momento bajo la tutela de una Administración Judicial.

La debilidad institucional era evidente. La organización había estado gobernada por una presidencia-ejecutiva con un estilo de dirección muy personalista y carecía de instrumentos estratégicos que permitieran mantener un rumbo claro.

(Continúa)

El nuevo director realiza un primer diagnóstico de las debilidades y fortalezas institucionales y establece cuáles son los grandes retos a abordar. Urgencia, importancia estratégica y complejidad conforman los elementos que determinan el calendario de los grandes retos. La prioridad en ese primer momento se centra en dos grandes temas: la constitución de un equipo directivo potente que pueda liderar la transformación de la entidad y la implantación de nuevos pilares ideológicos y de modelos de intervención para la organización. Se constituye un equipo directivo integrado mayoritariamente por personas externas a la organización. Justo antes de la llegada de la nueva dirección se habían definido de nuevo la misión y visión. El nuevo equipo culmina la definición del modelo de cooperación de la entidad, que es una muestra clara a los miembros del equipo del inicio de una nueva forma de trabajar y de un nuevo enfoque. En paralelo se inicia un proceso de configuración de un nuevo plan estratégico para el que se cuenta con un consultor externo. Una vez definido se comunica a todos los miembros del equipo operativo y se integra en los planes de acción de cada departamento.

A estos elementos se une, evidentemente, por las características de la crisis existente, el desarrollo de procesos y sistemas de control y transparencia y la construcción de una red de relaciones externas con el sector y la administración pública. La recuperación de la credibilidad se convierte en un objetivo estratégico clave a medio plazo en el que se trabaja de forma intensa desde la dirección general.

El nuevo equipo directivo calendariza claramente las acciones en función de su prioridad estratégica y su grado de complejidad. Se construye así un listado de acciones claro, con logros y objetivos a conseguir a corto plazo que contribuyen a consolidar las líneas y metas a largo.

La comunicación de los logros se convierte en un elemento clave para afianzar el cambio y conseguir la confianza del equipo operativo. Así, de forma periódica el equipo directivo elabora un documento de objetivos y logros que se hace llegar a todos los trabajadores de la entidad. Se realizan circulares comunicando los logros y al final del primer año de inicio del cambio, se elabora un documento resumen de los mismos.

El documento de logros permite reforzar la motivación para el cambio pero también comunicar el sentido y la dirección del mismo.

Comunicar y celebrar las victorias a corto permite así avanzar en el cambio. Sin embargo, celebrar las victorias a corto plazo no debe en ningún caso significar el abandono de los objetivos a largo plazo. De hecho, declarar el éxito demasiado pronto, antes de que las conductas o rutinas se hayan institucionalizado, es, como apuntan diversos autores, uno de los errores más frecuentes en esta etapa del proceso de cambio.

5.5 FCE 8. – Seguir los resultados, ajustar el cambio y rendir cuentas

La propia naturaleza de los cambios hace que su desarrollo en la mayor parte de las ocasiones no se corresponda con lo planificado. Imprevistos, resistencias no planeadas, resultados inesperados forman parte del mismo proceso. Trabajar con la espontaneidad se acaba convirtiendo así en una tarea permanente de unos líderes que, si no cuentan con instrumentos que les permitan

sistematizar los objetivos y resultados, corren el riesgo de perderse por el camino o de no llegar hasta el final del mismo.

Una visión clara que perfile el objetivo final del cambio, una planificación acorde y la disposición de instrumentos que permitan seguir los resultados y conocer hasta dónde se ha avanzado, así como rendir cuentas del mismo, pueden evitar una euforia temprana que acabe diluyendo o hasta frenando el verdadero cambio.

La información derivada del seguimiento debe permitir además valorar la necesidad de replantear el plan o la estrategia definida y ajustar el proceso a la realidad que se va perfilando conforme se avanza en el mismo. El verdadero liderazgo debe ser capaz así de reconocer los éxitos y los fracasos e integrar las mejoras al cambio planteado.

Conscientes de las importantes implicaciones del proceso, cuando en el año 1999, la Asociación Fe y Alegría España inició el proceso de refundación que le llevaría a convertirse en la Fundación Entreculturas decidió planificar claramente los grandes hitos del proceso.

Por eso, y como hemos visto anteriormente, instrumentalizó el cambio a través de un proceso de planificación estratégica en dos grandes etapas 2000-2003 y 2004-2007, para los que fijó líneas estratégicas y objetivos claros.

Al inicio del proceso la entidad tenía muy clara la visión y el objetivo final que se quería alcanzar. Sin embargo, se optó por estructurar el proceso en dos fases, y fue en el momento de finalizar el primer plan estratégico cuando se realizó un proceso de análisis centrado en identificar la situación alcanzada en comparación de la visión deseada, para poder así planificar la siguiente fase del cambio. Así, se diseñó el segundo Plan Estratégico 2004-2007, que permitió ajustar las siguientes acciones a la realidad de aquel momento de la entidad más fácilmente que planteando todo el proceso en el inicio.

Debido a que el cambio supuso un proceso de transformación completo de la organización, no fue hasta la fase final del segundo plan cuando se contó con unos instrumentos de seguimiento formalizados. Entre el primero y el segundo plan el análisis se centró más en diseñar las líneas para responder al *¿qué nos falta por llegar a nuestro objetivo de entidad?*. En cambio, a mediados de 2007, la disposición de este instrumento de seguimiento vinculado al segundo plan, con unos objetivos ya claramente marcados, permitió que la Fundación planteara, dada la no consecución de algunos de ellos, la necesidad de ampliar el plan estratégico un año más.

Planificar el cambio por etapas, establecer hitos a conseguir en el tiempo y fijar momentos de revisión y evaluación que obliguen a seguir los resultados y reflexionar sobre la evolución del cambio favorece así a llevar los cambios hasta su destino final. Un destino al que los líderes no quieren ni pueden llegar solos.

Es por ello que comunicar sobre el avance del cambio, reconocer públicamente los logros pero también aquello que no ha funcionado y se quiere modificar, se convierte en un instrumento fundamental para mantener al equipo motivado.

A finales del 2009, y tras dos años de implementación del cambio derivado de la planificación estratégica para el período 2007-2011, la Junta Directiva del Casal planteó serias dudas al equipo directivo sobre el avance del Plan.

El plan planteaba ocho objetivos estratégicos básicos. Tres de los objetivos confirmaban el camino iniciado por el Casal para ampliar su ámbito de actuación. Se apostaba por la extensión territorial, pasando de los tres territorios en los que en ese momento estaba presente el Casal a doce; se reafirmaba la apuesta por la sensibilización y la incidencia política más allá de la intervención directa y se definía la actuación delante de nuevas necesidades sociales como un objetivo prioritario de la entidad. Los otros cinco objetivos se centraban más en temas relacionados con el modelo de organización que deseaban consolidar. Así, se definían el desarrollo de un modelo asociativo propio, la cohesión y participación interna, el refuerzo de la estructura, la consolidación de un modelo de voluntariado y el trabajo en red como objetivos también prioritarios. El plan de hecho venía a ofrecer un marco en el que continuar desplegando la intensa actividad que el Casal había realizado los últimos años. Legitimaba el crecimiento del Casal en otros territorios, así como hacia nuevos ámbitos o actividades; reconocía la incidencia y la sensibilización como espacios de intervención prioritarios y asentaba las bases de aquellos elementos que definían lo que implícitamente los miembros del Casal entendían que era un modelo específico de intervención (voluntariado, trabajo en red, respuesta integral e innovadora).

La visión que ofrecía el plan era compartida por equipo directivo y junta. Sin embargo, a mediados de 2009, la Junta cuestionaba el rumbo que había tomado el cambio. Un cambio muy centrado, según su parecer, en la extensión territorial y poco en otros elementos clave como el voluntariado, la incidencia o el trabajo en red. De hecho, esta observación era compartida por algunos trabajadores que veían como la visión aprobada hacía dos años les había llevado a cinco nuevos territorios pero no había consolidado en su opinión otras áreas esenciales de la entidad.

El equipo directivo por su parte no compartía la apreciación. Consideraba que sí se estaba trabajando en las líneas adecuadas, a pesar de que reconocía algunas dificultades. El crecimiento en el número de voluntarios (más de un 37%), en la financiación privada (un 94%) y la presencia en multitud de redes demostraba que el cambio definido se estaba abordando. Pero el asentamiento del modelo de intervención del Casal en el territorio requería de tiempo.

El equipo directivo del Casal no había realizado una evaluación de la evolución del plan ni había rendido cuentas claras a la Junta ni al equipo operativo de los avances conseguidos. Además, existía una percepción diferente por parte de distintos colectivos de lo que realmente implicaba o significaba la visión dibujada.

Haber acordado unos criterios de evaluación de forma previa al despliegue del cambio habría facilitado la discusión de las distintas líneas estratégicas y su concreción, lo que habría evitado seguramente la posterior dispersión en sus interpretaciones. Por otra parte, contar con dicho instrumento de seguimiento y evaluación permitiría en el momento de “crisis” contar con elementos objetivos que permitieran avanzar en la discusión y reajustar si es necesario el plan de cambio o las acciones para conseguirlo.

5.6 El liderazgo en la etapa de implementación

Conseguir el compromiso de los equipos, acompañar a las personas y dotarlas de los instrumentos y del coraje suficiente para cambiar son tareas fundamentales que los líderes deben asumir en esta etapa de ejecución del cambio. Una etapa durante la cual la gestión del cambio propiamente dicho asume un rol central.

Para que un cambio tenga éxito es necesario contar con un cierto grado de planificación, dotarlo de los recursos necesarios, seguir sus pasos y ajustarlo a la cambiante realidad. Gestión y liderazgo se unen en una etapa en la que ambos elementos son indispensables y más cuando hablamos de cambios significativos en organizaciones de cierto tamaño.

El objetivo de los líderes durante esta etapa de ejecución es que las personas modifiquen su actuación en la dirección del cambio. Para ello, en primer lugar deben convencerles de que el cambio tiene sentido, utilizando elementos racionales y emocionales que les permitan transformar su pensamiento. Comunicar la dirección y la estrategia del cambio, demostrar los logros conseguidos y rendir cuentas sobre los avances contribuyen sin duda a ampliar el conocimiento sobre el cambio y expresar su validez, lo que favorece el cambio de pensamiento y actuación.

Como indica el cuadro que vemos a continuación, para conseguir convencer y, en un paso más allá, comprometer a las personas con el cambio, debemos conseguir que cambien no sólo de forma de actuar, sino también como mínimo de pensamiento. Si el líder no consigue que las personas de su equipo piensen que el cambio es positivo, la imposición se convertirá en la única forma de conseguir que se haga realidad. El poder de imponer llevará a que las personas acaten las órdenes, pero el asentamiento del cambio será débil. Para que un cambio funcione es importante que las personas crean en él, piensen que es necesario, ya que eso les llevará a aceptar el cambio y actuar en consecuencia. Esto no implica necesariamente que las personas se comprometan emocionalmente con el mismo. Cambiar los sentimientos, la vinculación emocional con una organización o un modelo de actuación no es sencillo. Sobre todo en cambios significativos que transforman elementos que a veces son esenciales. Es posible que las personas entiendan el cambio pero sigan vinculados emocionalmente a la situación anterior. En este caso el compromiso es débil, pero el cambio es posible. Evidentemente, cuantas más personas adopten el cambio, sientan y no sólo piensen que este es necesario y adecuado, más fácil y rápido podrá producirse el mismo. Sin embargo, los líderes del cambio deben asumir que el compromiso emocional no siempre es factible, y que en muchas ocasiones se produce con posterioridad al cambio.

Pero aún estando convencidos de la necesidad y del buen destino del cambio, aún sintiendo que es positivo, como hemos visto, existen importantes barreras que impiden que las personas se muevan. Barreras que los líderes del cambio deben ser capaces de detectar y vencer cuando sea posible. Unos líderes que deben dotar de los instrumentos y de las competencias necesarias para que las personas convencidas puedan avanzar en el cambio.

Figura 5.7. Expresiones de cambio

Cambios que se producen en las personas			Qué consigue el promotor del cambio	Respuesta personas
ACTUAR	PENSAR	SENTIR	Promotor	Respuesta
NO	NO	NO	Promover sin éxito	Rechazar
SÍ	NO	NO	Imponer	Acatar
SÍ	SÍ	NO	Convencer	Aceptar
SÍ	SÍ	SÍ	Comprometer	Adoptar

Fuente: Serlavós, R., El desarrollo de la competencia Orientación al cambio.

Los líderes además en esta etapa deben tener la habilidad de descubrir aquellas personas que pueden coliderar y acompañar el cambio en distintos niveles de la organización y empoderarlas para que así lo hagan.

El liderazgo del cambio requiere así en la etapa de ejecución de la capacidad de acompañar personas e impregnar la organización de nuevas formas de hacer. Ser coherente, constante, pero también capaz de reconocer errores y adaptarse a la realidad; informar a los equipos, apoyarlos y estar a su lado durante el camino son sin duda tareas permanentes de unos líderes que no deben olvidar nunca en esta etapa de ejecución que un cambio requiere de personas que lo sigan. Gestionar el cambio es clave, pero es en el liderazgo de los equipos, es en la capacidad de convencer y, si se puede, comprometer a las personas con el mismo, donde realmente se decide el éxito del cambio.

6. La institucionalización del cambio. El cambio de cultura y el liderazgo

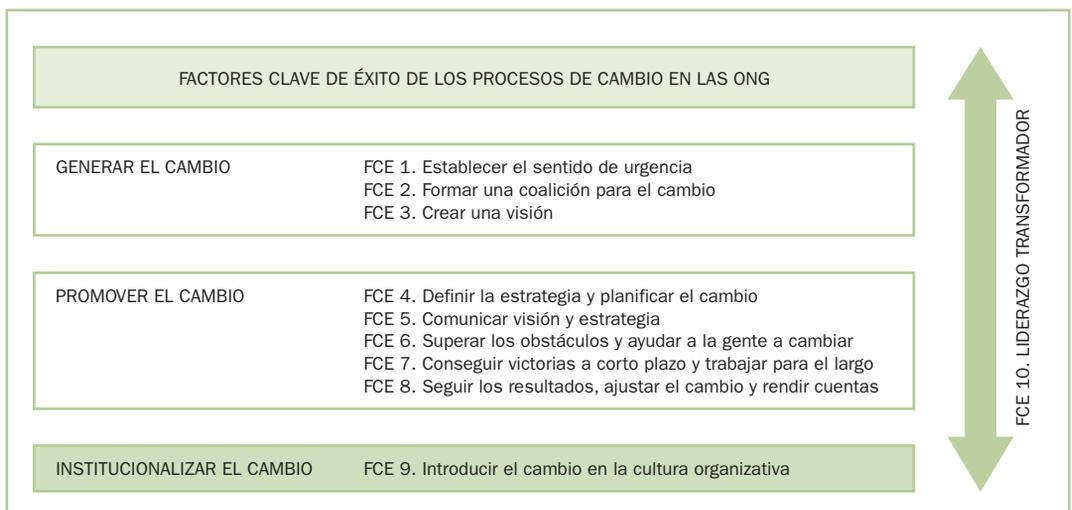
35 KOTTER, J; y COHEN, D (2003) *Las claves del cambio. Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*, Ed. Deusto. Barcelona.

Un cambio no está completo hasta que no se institucionaliza. Es decir, hasta que no se incorpora en la manera de hacer natural de la organización, hasta que no forma parte de su cultura.

Avanzar en los cambios planificados, conseguir pequeñas victorias, obtener el compromiso de los equipos, remover los obstáculos organizativos que impiden cambiar es importante, pero no es suficiente para considerar que un cambio significativo se ha producido. Modificar estrategias, estructuras o sistemas es a veces necesario, pero debemos ir más allá. Para que un cambio realmente prevalezca, debe derivar en una nueva cultura, un nuevo grupo de normas de comportamiento y valores compartidos. Si eso no es así, si el cambio sólo aflora y se sustenta en elementos de la superficie organizativa, la sostenibilidad del mismo será compleja. *“Los esfuerzos de un trabajo intenso se pueden venir abajo por los vientos de la tradición en un período de tiempo considerablemente corto”*.³⁵

De hecho y como apunta Kotter, uno de los principales errores que se cometen al realizar procesos de cambio es cantar victoria demasiado pronto, olvidar la necesidad de asentar los cambios, de congelarlos, como diría Kurt Lewin. Desafortunadamente, en demasiadas ocasiones,

Figura 6.1. Los procesos de cambio en las ONG: INSTITUCIONALIZAR EL CAMBIO



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotter y Lewin.

los líderes del cambio consideran que una vez realizados los cambios planificados el trabajo está hecho. Pero el cambio no es real, no es verdadero si no ha transformado la actitud de las personas y su manera de comportarse. Una transformación que es difícil.

36 SCHEIN, E.H. (1997) *Organizational culture and leadership*; New York : Jossey-Bass, cop. 1997.

Debemos tener presente que los individuos acostumbran a hacer las cosas como siempre se han hecho, porque está demostrado que funcionan. De hecho, la cultura organizativa nace de esas experiencias exitosas y es por ello que cambiarla resulta sumamente complejo. La fuerza de la gravedad suele ser elevada.

Los procesos de cambio significativos tienen el gran reto de cuestionar la cultura existente –durante la etapa de generación del cambio–, ofrecer elementos para construir una nueva cultura, o por lo menos hacerla evolucionar. Todo esto implica redefinir algunos conceptos básicos de la organización –en la etapa de implementación– y finalmente consolidarlos, institucionalizarlos, lo que implica reforzarlos, darles valor como elementos que permiten a la organización sobrevivir, adaptarse al entorno y conseguir sus objetivos.

Uno de los roles de los líderes es cuestionar la cultura de una organización y ser capaz de generar una nueva que dé mejor respuesta a los retos presentes y futuros. El liderazgo se caracteriza pues por dicha capacidad, y es de hecho la misma la que determina la diferencia entre un buen gestor y un líder. Como apunta Schein,³⁶ el liderazgo pasa pues por el uso consciente e inconsciente de todos aquellos mecanismos que pueden modificar las asunciones básicas del trabajo de un grupo. Este mismo autor afirma que “muchos programas de cambio fracasan porque su gestor no es capaz de utilizar el conjunto de mecanismos existentes para modificar el comportamiento y las asunciones básicas del grupo. Cuando eso se hace, el gestor se convierte en un líder”.

Transformar la cultura es el requisito clave del éxito y el objetivo final de muchos procesos de cambio.

6.1 Acercándonos a la definición de cultura

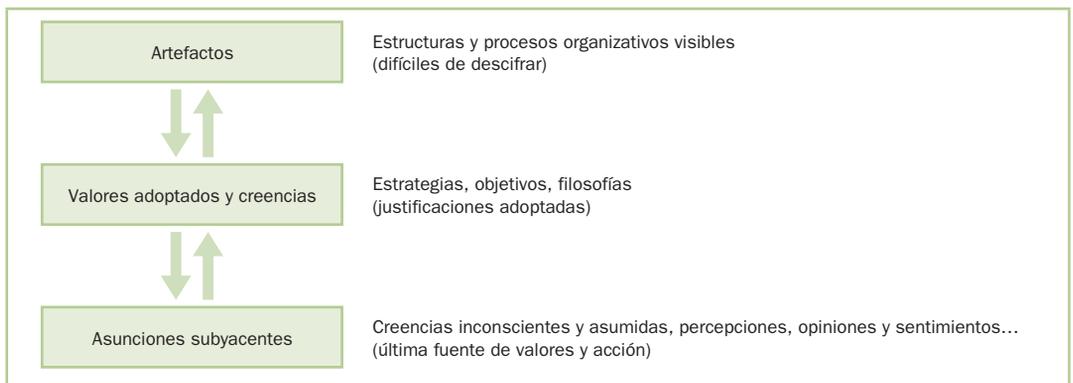
Pero, ¿qué entendemos en este caso por cultura? ¿y cómo puede cambiarse la cultura de una organización? ¿por qué es tan importante el cambio de cultura?

Edgar Schein define la cultura como aquel “conjunto de asunciones básicas compartidas que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado como resultado del aprendizaje de cómo enfrentarse a los problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien para ser considerados válidos y por lo tanto ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a dichos problemas”.

La cultura es por lo tanto algo profundo, que se encuentra en la misma esencia de la organización. Es una combinación de asunciones básicas, sentimientos, creencias, valores y comportamientos que son compartidos por una parte significativa de sus miembros. La cultura es lo que explica muchas veces la diferencia entre organizaciones, podríamos decir que es su carácter o personalidad. Es aquello que se comparte (valores, normas, conductas, tradiciones, criterios, etc.), que está suficientemente enraizado, tiene un carácter estable y que conforma un modelo donde los diferentes elementos se integran de forma coherente.

La cultura determina pues las normas de comportamiento del grupo. Unas normas que se reflejan, pero a la vez se configuran a partir de: el lenguaje, costumbres y tradiciones; los principios ideológicos y las políticas institucionales; los valores proclamados por la organización y las competencias que se valoran, así como otros elementos implícitos que son la misma esencia de la cultura. Schein considera que la cultura de una organización puede ser analizada en tres niveles, entendiendo estos como el grado en el que el fenómeno cultural es visible al observador. Los tres niveles se relacionan entre sí, la modificación de uno influye en los otros, aunque no en el mismo grado.

Figura 6.2. Los tres niveles de la cultura



Fuente: Schein, E.H. (1997); *Organizational culture and leadership*.

En un primer nivel, en la superficie, encontramos los artefactos que incluyen todos aquellos fenómenos que uno percibe cuando se encuentra ante un nuevo grupo que tiene una cultura distinta a la propia. Incluimos en este punto los códigos de relación y presentación, las vestimen-

tas, los horarios, la forma de solucionar los conflictos, hasta la decoración o la forma en que se realizan las reuniones. Se trata de elementos que son fáciles de observar, pero no siempre tanto de descifrar, pero que sin duda tienen su significado. Los artefactos envían de hecho mensajes al interior, pero sobretodo al exterior de la organización sobre la cultura de la misma. El problema es que la historia personal influye mucho en la interpretación de dichos mensajes, lo que puede provocar sin duda comprensiones erróneas de la cultura de una organización. Sin embargo, y a pesar de este “peligro”, el uso de los artefactos se convierte en un elemento importante para comunicar la cultura de una organización y también para mostrar los cambios que se desean producir en ella. Los artefactos son además elementos relativamente fáciles de modificar y que pueden ayudar sin duda, sobretodo por su valor simbólico, a transformar otros niveles de la cultura organizativa.

En junio del 2009 con un equipo directivo “dotado” de credibilidad, y con la consciencia en toda la organización del cambio deseado el Comité Español de UNICEF inicia un proceso de planificación estratégica.

La Presidencia propone y debate con el patronato la visión del Comité para los próximos años en la que debe basarse, junto con las prioridades de UNICEF, el Plan Estratégico.

La Dirección Ejecutiva inicia un proceso participativo fundamental para la elaboración del Plan. El Comité de dirección aterriza la visión, analiza los posibles escenarios de futuro y define los objetivos estratégicos 2010-2012. Se cuenta con la participación activa de la Comisión Permanente y el apoyo del Patronato en todo el proceso.

Para aterrizar la visión y desarrollar estrategias, en grupos de 15 personas, de procedencias y equipos diversos, se reflexiona sobre el orgullo de pertenencia a la institución y los cambios que deberían realizarse. A partir de las aportaciones de los equipos, el comité de dirección fija cinco objetivos generales y en equipos de dos directores de departamento desarrollan cada uno de los objetivos y sus indicadores.

Este breve pero intenso proceso, tres meses y medio, y en época vacacional, obliga a realizar un importante esfuerzo que es definitivo para avanzar en la cohesión interna y en el fortalecimiento de las distintas funciones.

La intensidad, brevedad y el período elegido para el proceso de elaboración viene a confirmar así mismo la voluntad de gestar un cambio cultural significativo.

Aunque no es un tema de elevada prioridad, el cambio de sede se encuentra entre las acciones estratégicas a llevar a cabo por parte de Anesvad durante el período 2009-2011. La búsqueda de una sede funcional y acorde con la actual misión, visión y valores de la organización es una muestra clara del nuevo rumbo que ha tomado la organización desde la crisis que llevó a Bernardo García a asumir la dirección de la misma. Un símbolo claro de la nueva cultura organizativa que se desea implementar.

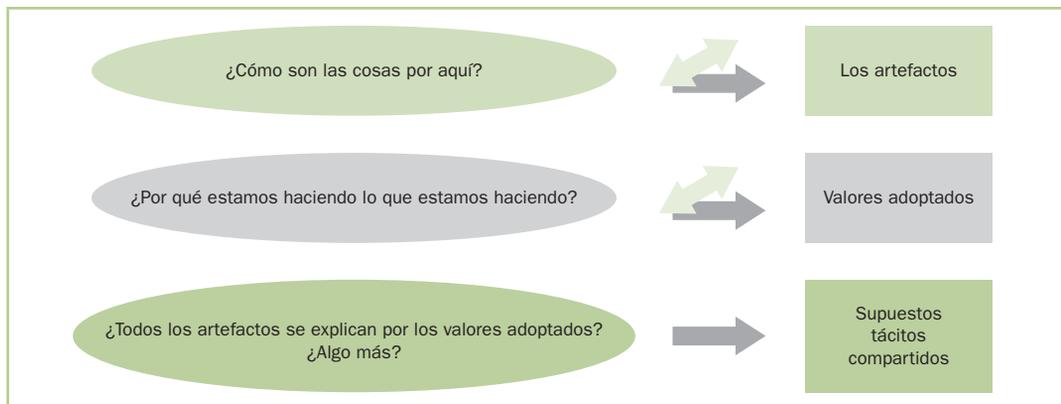
En un segundo nivel, por debajo de los artefactos, se encuentran los valores y criterios institucionales adoptados y expuestos públicamente. Se trata de las estrategias, objetivos, la filosofía reconocida, las políticas y valores institucionales públicos. Desafortunadamente, no siempre estos valores y criterios explicitados, que se comunican, se traducen luego en la forma de actuar de la organización. En ocasiones encontramos incongruencias evidentes entre aquellos valores declarados, lo que la organización dice que es o hace, y lo que realmente es y hace. Debatir y discutir sobre los valores y las estrategias, es uno de los mecanismos más utilizados para impulsar cambios culturales.

La reflexión estratégica, no plan estratégico, que realizó la Fundación Tomillo en el año 2008 como punto inicial del proceso de cambio que deseaba afrontar llevó a concluir que la educación y la formación eran el eje central unificador de toda la acción de la fundación. Del proceso se derivó la necesidad de constituir una comisión pedagógica que definiera en profundidad lo que la Fundación entendía por educación.

La comisión pedagógica, en la que se integraron miembros de los distintos departamentos, derivó en un manifiesto pedagógico que se convirtió en el referente de la entidad. La realización del documento permitió discutir sobre la misma esencia de la organización, corroborar algunas asunciones básicas y apuntar algunas nuevas. El proceso de realización fue una muestra evidente de una nueva forma de trabajar participativa y una prueba de que el trabajo compartido entre distintos departamentos de la Fundación llevaba a resultados más ricos para todos. El manifiesto también explicitaba la filosofía básica de la organización y como tal se convertía en un referente en el diseño de todos los programas fundacionales, en un elemento que definía una nueva cultura y contribuía a asentarla. El documento se comunicó a todos los miembros de la organización y se convirtió, junto con la definición de las competencias básicas de la relación de ayuda –actuación básica de la entidad–, como referente del diseño de un nuevo plan de formación para todos los miembros de la organización.

El tercer nivel, el de mayor profundidad, y el que según Schein configura realmente la esencia de la cultura de una organización es lo que él llama las asunciones básicas, los supuestos tácitos compartidos. Se trata de convicciones organizativas, modelos mentales que rigen la organización. Elementos que se toman como verdades demostradas y que surgen normalmente del aprendizaje histórico de la organización –son creencias que funcionan o han funcionado– que han sido transmitidas por su fundador o por personas ajenas y se han demostrado válidas. Los supuestos tácitos nacen así generalmente a partir de los fundadores o de nuevos líderes que introducen formas de ser y de actuar que resultan exitosas para resolver los problemas y retos de la organización. El éxito del supuesto lleva a que sea introducido en el aprendizaje organizativo, que esa forma de comprender la realidad se dé por hecha y se transmite a los integrantes de la organización consolidándose como una parte fundamental de la cultura. Los supuestos tácitos emanan de determinados valores y a la vez los generan, reforzándose mutuamente.

Figura 6.3. Tres preguntas que podemos hacernos para identificar los supuestos tácitos compartidos



Fuente: Schein, E.H. (1997); *Organizational culture and leadership*.

Estamos ante aspectos que al no ser explicitados, no pueden discutirse, ni debatirse, aspectos que además son muchas veces difíciles de detectar. El cambio significativo se produce cuando se consiguen transformar estas asunciones básicas.

Una de las tareas fundamentales de los líderes es pues comprender dichas asunciones básicas, valorar su idoneidad para la organización y el rumbo que se quiere emprender y decidir si es necesario cambiarlas. Es importante tener en cuenta que los supuestos tácitos y las asunciones compartidas dotan de estabilidad a los grupos y permiten predecir y orientar determinados comportamientos lo que sin duda facilita la vida organizativa. Romper dichos supuestos genera ansiedad, aumenta la impredecibilidad de los comportamientos y por lo tanto, al menos temporalmente, hasta que no surgen nuevos supuestos, inestabiliza la organización.

Cuando en octubre del 2008, Bernardo García asume la dirección general de Anesvad la debilidad institucional era evidente.

La imputación de dos altos cargos directivos y el mismo presidente y fundador de la organización por apropiación indebida de fondos, en marzo de 2007, supuso un duro golpe para la Fundación.

La organización había estado gobernada por una presidencia-ejecutiva con un estilo de dirección muy personalista y carecía de instrumentos estratégicos que permitieran mantener un rumbo claro. Durante casi 40 años, el presidente-ejecutivo había marcado personalmente la orientación de la organización y tomado las decisiones claves, lo que había acabado configurando una organización con una cultura muy jerárquica, en la que la iniciativa y la capacidad de tomar decisiones no eran valoradas. Esto había determinado claramente la composición y la forma de actuar de los cargos directivos de la entidad.

(Continúa)

Tras la detención del presidente nadie había sido capaz de asumir el liderazgo de la organización. De hecho, desde mediados del 2007, la falta de una clara dirección había hecho aflorar fuertes tensiones entre los miembros del equipo directivo.

Motivar y comprometer al equipo con un nuevo proyecto, pero sobretudo construir una nueva cultura organizativa que ofreciera una alternativa consistente al dirigismo personalista era un claro reto. El fracaso del modelo dirigista que había situado a la organización en una evidente situación de crisis predisponía las personas al cambio, pero era necesario demostrar que el nuevo modelo y estilo de dirección funcionaban para que contribuyeran a construir una nueva cultura organizativa.

Figura 6.4. Algunos ejemplos de supuestos básicos compartidos presentes en las ONG

Supuestos básicos compartidos adecuados	Supuestos básicos compartidos cuestionables
<ul style="list-style-type: none"> • Somos los que vamos a cambiar el mundo • Creemos en lo que hacemos, nos dedicamos a lo que creemos • Somos rebeldes ante el <i>status-quo</i> • La unión hace la fuerza. No competimos; colaboramos • Nos adelantamos a los tiempos. Sabemos cambiar • Todos estamos motivados y nos esforzamos “a tope” • El voluntariado mantiene la esencia de nuestros valores • Trabajamos en equipo • No nos gustan los que van por libre 	<ul style="list-style-type: none"> • Nosotros somos los buenos y las empresas las malas • El cambio es un proceso. No se pueden medir los resultados • La trayectoria y experiencia en la ONG es más importante que la competencia directiva • Aquí no hay despidos a no ser que la hagas muy gorda • Procesos y estructuración: la mínima necesaria

Fuente: Elaboración propia.

Pero, ¿por qué es necesario modificar la cultura? ¿qué valor real tiene la cultura de una organización? La cultura es el elemento final sobre el que se asienta el comportamiento de un grupo significativo de personas dentro de una organización. La cultura determina la forma en la que las personas piensan y sienten, afrontan determinados retos. Como apuntábamos en la parte final del anterior capítulo, si no conseguimos transformar esa forma de pensar y sentir sólo conseguiremos que actúen distinto imponiéndolo, lo que debilita la sostenibilidad del cambio. Esto es más evidente en organizaciones en las que los mecanismos y la cultura del control suelen ser “vagos”.

Como explican Chatman y Euyong³⁷ las reglas y normas de control sólo son útiles para dar respuesta a situaciones estandarizadas y previsibles. En un mundo cada vez más cambiante, en el que predecir es complejo, construir una fuerte cultura toma más relevancia. Entendemos en este caso que una cultura fuerte es aquella en la que se produce un alto acuerdo sobre lo que se valora y existe una alta intensidad sobre el con-

³⁷ CHATMAN, J.A.; y EUNYOUNG, S. (2003) “Leading by Leveraging Cultura”; *California Management Review*, Summer 2003, Vol 45.

tenido de dichos valores. Una cultura fuerte permite que la gente se comprometa con una determinada forma de entender su entorno y organización y que priorice algunos elementos por encima de otros, lo que lleva implícitamente a una forma de actuar. Una cultura fuerte facilita que la gente actúe como se espera de ella, como la organización requiere, sin necesidad de disponer de mecanismos de control ni órdenes. De hecho, y como apuntan Cahtman y Eunyong, *“la ironía de liderar a través de la cultura es que cuanta menos dirección formal se dé a los trabajadores, mejor ejecutan la estrategia de la organización, porque más propietarios se sienten de sus propias acciones y de su forma de actuar”*. De hecho, el liderazgo a través de la cultura es una característica habitual en el sector. Son muchas las ONG, como veíamos al apuntar las características específicas de estas organizaciones, que tienen personas altamente vinculadas a la organización, personas que creen firmemente en el proyecto y que están imbuidas de la cultura organizativa. Podemos decir que la fortaleza de la cultura es una característica de muchas de estas organizaciones.

Pero si bien dicha fortaleza es positiva y contribuye sin duda a construir organizaciones con mayor impacto, también supone una clara dificultad cuando se plantean procesos de cambio significativos. Modificar la cultura en organizaciones en las que el consenso y la intensidad de los valores son elevados puede ser un proceso arduo.

Analizando procesos de cambio significativo, vemos que el miedo a perder la esencia de la organización, a traicionar la cultura organizativa, se encuentra en la base de la oposición de muchos grupos. Grupos que se resisten a modificar aquello que consideran que da sentido a su compromiso y que garantiza la supervivencia y el impacto de la organización. Personas que sienten ansiedad ante lo desconocido, ante el cambio de aquello que se ha demostrado que ha funcionado.

El cambio cultural es así más complejo en organizaciones con fuertes culturas, y es en ellas dónde un liderazgo transformador se convierte en clave. Hablamos de un liderazgo que marca el camino, acompaña y ofrece respuestas sólidas que permiten reducir la ansiedad generada por la ruptura de las asunciones básicas.

6.2 FCE 9. – Introducir el cambio en la cultura organizativa

A pesar de la dificultad para conseguir un cambio cultural en la dirección deseada, la verdad es que dicho cambio se produce de forma casi inevitable conforme las organizaciones evolucionan. Los procesos madurativos implican cambios culturales sin que exista siempre un uso premeditado de instrumentos para conseguirlo.

Si reflexionamos además con detenimiento sobre los cambios significativos que han vivido las organizaciones que conocemos, descubriremos que el cambio cultural es el objetivo final de la mayor parte de ellos, pudiéndose entender el conjunto de pequeños cambios previos que se producen como instrumentos a favor de dicha transformación. Pero aún cuando el cambio cultural no es el objetivo final manifiesto, sí que es un requisito y una consecuencia de los cambios abordados.

Cambio cultural y cambio organizativo están así estrechamente vinculados, podríamos decir que son dos partes de un mismo proceso. Sin embargo, y a pesar de la estrecha relación entre ambos, modificar la cultura en el sentido que deseamos no es una tarea fácil. Es de hecho la habilidad para diseñar una estrategia y utilizar los mecanismos adecuados para conseguirlo la que, como apuntábamos antes, distingue un líder de un gestor del cambio.

Más allá del componente carismático que algunos líderes, pero pocos, poseen, la transmisión de nuevos valores, la construcción de nuevas asunciones básicas compartidas pasa así la mayor parte de las veces por el uso consciente o inconsciente de un conjunto de mecanismos varios. La coherencia en el uso de los mismos, la consistencia del mensaje transmitido es fundamental para que el cambio de cultura se produzca, como también lo es evidentemente la demostración práctica de que la nueva cultura aporta los resultados deseados. Desde esta perspectiva, la consecución de logros, el propio éxito del cambio, se convierte en un elemento que lo refuerza y ayuda a su consolidación.

Conseguir un cambio cultural requiere así de tiempo y de una estrategia coherente. Tener en cuenta los tres niveles que según Schein configuran la cultura –artefactos, valores institucionales y asunciones básicas– y la correlación entre ellos –estamos ante niveles que se influyen mutuamente– puede ayudarnos a diseñar una estrategia de cambio cultural. El trabajo sobre uno de los niveles acaba influyendo en los otros. El cambio paralelo en diversos niveles si se produce de forma coherente facilita así la transformación. Cambios sutiles como modificar el nombre de un departamento, rediseñar los espacios de trabajo; cambios más profundos como modificar las políticas de selección o introducir sistemas de evaluación de personal; cambios fundamentales como transformar la estrategia organizativa o cambiar de director general, entre otros, influyen sin duda en la cultura organizativa. Una cultura que cuanto más madura y aparentemente exitosa sea una organización, más compleja será de transformar.

El rol de los líderes en los cambios culturales y la importancia y utilidad de los distintos mecanismos que pueden utilizar para impulsarlos, depende en gran medida del momento de madurez que vive la organización. En un primer estadio, como apunta Schein, el mismo comportamiento del líder será la fuente fundamental de creación y cambio de cultura. Con el crecimiento de la organización y la estructuración de procesos surgen otros elementos que pueden utilizarse para impulsar el cambio cultural, como también ocurre a medida que nacen nuevas subculturas o se producen crisis inevitables al crecimiento organizativo. La habilidad para detectar cuál es el conjunto de mecanismos más adecuados para cambiar en cada momento de la organización forma parte del liderazgo transformador.

La razón que ha llevado al cambio determina también la facilidad con la que un cambio cultural puede ser introducido. Las crisis que ponen en duda las asunciones básicas predisponen mejor a los equipos a aceptar un cambio de las mismas, con lo que pueden ser aprovechadas y consideradas una oportunidad para reformular una cultura que no ha conseguido los objetivos para los que nació.

Eso no significa evidentemente que el cambio cultural sólo sea posible en situaciones de crisis. El valor del verdadero liderazgo consiste así en ser capaz de generar la necesidad de cambiar, ayudar a los equipos a controlar la angustia que la modificación de las asunciones básicas plantea, acompañarlos en el proceso y demostrar que los nuevos planteamientos permiten responder a los retos organizativos sin necesidad de que exista una crisis previa que haga indispensable el cambio.

Pero ¿cuáles son los mecanismos de que disponen los líderes para impulsar los cambios en la cultura de su organización? La lista de mecanismos disponibles para transformar la cultura de una organización son múltiples y muy diversos. Tomando como referencia los que Schein presenta en su interesante libro *Organizational Culture and Leadership* y a partir del análisis de los casos que hemos realizado, presentamos a continuación aquellos que consideramos más significativos.

Figura 6.5. Mecanismos para impulsar cambios en la cultura organizativa

1. La incorporación de nuevos miembros en la organización o el relevo de los líderes
2. La promoción de determinadas culturas
3. El acompañamiento y la formación
4. La modificación de los sistemas de evaluación y reconocimiento y los criterios utilizados para dedicar los recursos escasos
5. La introducción de nuevos sistemas, procedimientos e instrumentos
6. La reformulación de la estructura organizativa
7. La redefinición de la estrategia, los valores y documentos fundamentales
8. El análisis reflexivo de las asunciones culturales

Fuente: Schein y elaboración propia.

Mecanismos para modificar la cultura

1. La incorporación de nuevos miembros en la organización o el relevo de los líderes

Una de las formas más potentes para introducir y socializar una nueva cultura en la organización es a través de la incorporación de personas que se ajusten a los valores, normas y formas de actuar que se desean impulsar. Es un mecanismo especialmente interesante si estas nuevas personas se integran en los grupos o coaliciones dominantes o si asumen un rol estratégico en la organización.

Normalmente las organizaciones suelen incorporar personas que comparten los valores y formas de hacer fundamentales, con lo que contribuyen a perpetuar e institucionalizar las culturas ya existentes. Desde esta perspectiva, la voluntaria selección de personas que “rompan” con la cultura que prevalece en la organización supone un reto evidente, ya que su encaje no es siempre fácil. Como tampoco lo es encontrar la persona adecuada, la persona que realmente se ajuste a la nueva cultura que desea impulsarse.

De hecho, no es extraño encontrar en muchas ONG ejemplos de incorporaciones fracasadas, especialmente cuando se busca la introducción de culturas de gestión más profesionalizadas.

Cuando la Fundación Tomillo inició en el año 2007 el cambio que llevaría a la unificación de los centros dedicados a la acción realizó también en paralelo una reordenación de los servicios centrales que se quisieron adecuar a la dimensión de la organización.

La mejora de la calidad de los servicios de soporte y la mayor comunicación de éstos con las áreas operativas contribuyeron a la visualización positiva del cambio. Se optó por contratar un nuevo responsable de la Dirección de Personas (RRHH) y uno del área financiera. Estas dos nuevas incorporaciones procedían del ámbito empresarial e intentaron introducir en la organización instrumentos y procedimientos de gestión de sus respectivas empresas. Sin embargo, procedían de unas culturas empresariales muy alejadas de la existente en la Fundación Tomillo y que en muchos aspectos de hecho no coincidía con el estilo de gestión y liderazgo que se deseaba impulsar. Las dos personas no encajaron y abandonaron la organización al cabo de menos de un año de haber sido contratadas. Estas dos bajas en menos de un año tuvieron cierto impacto en la credibilidad de la dirección, que había apostado por los candidatos seleccionados. El reconocimiento por parte de la dirección del error y la reorientación del mismo con la contratación de un nuevo director de personas y la reorganización del área económico-financiera permitió sin embargo recuperar la confianza y continuar avanzando en el cambio. Un cambio en el que la Fundación continúa actualmente trabajando.

Desde su creación en España en 1990, Médicos del Mundo ha experimentado una evolución importante que ellos mismos separan en tres etapas diferenciadas. La segunda de estas fases, que se puede ubicar entre 1998 y el 2004, inicia con un momento de cambio importante dentro de la entidad caracterizado por la consolidación del modelo territorial y la apuesta por un equipo de gestión profesionalizado e independiente de los órganos de gobierno.

La entidad inició una serie de acciones en respuesta al crecimiento de la organización, así como la cada vez mayor complejidad del contexto y las intervenciones y una mayor exigencia, interna y externa, de calidad en las acciones y en los modelos de trabajo, provocando un cambio en los órganos de gobierno y un giro en el enfoque de gestión.

Además de cambios en el modelo territorial y organizativo de la asociación, también se hace una apuesta decidida por la creación de un equipo de gestión profesionalizado e independiente del órgano de gobierno. Progresivamente se van consolidando posiciones estables en el equipo de dirección en las áreas de gestión de recursos humanos, en la dirección de proyectos, en la comunicación y captación de fondos privados, por la que se apuesta decididamente, y finalmente en la gestión económico-financiera y en la gerencia. Se configura así una estructura clásica orientada a los procesos de gestión (rrhh, económico financiero, proyectos y marketing). Ya en ese momento se opta por la incorporación de profesionales de otros sectores, principalmente para funciones no directamente vinculadas con la misión. Esta práctica se ha mantenido en la organización, con una valoración general positiva por lo que supone de enriquecimiento de capacidades y diversidad de experiencias. Un importante factor para el éxito de esta práctica es el firme compromiso y convicción de estos profesionales con la misión de la organización y, muy especialmente, con el modelo asociativo y la promoción del voluntariado.

(Continúa)

Una de las claves organizativas en esta época consistió en la progresiva adecuación y adaptación del sistema de gobierno y gestión, con las lógicas tensiones entre la cultura asociativa y voluntaria y la cultura operativa y de personal contratado. La diversidad de culturas organizativas coexistentes (voluntariado, asociativo, operativo; inclusión, cooperación al desarrollo, acción humanitaria; orientación más asistencial, sensibilización o denuncia; sede central, sedes autonómicas, terreno), así como la elevada distribución de poder en los órganos de gobierno y gestión, fueron dos condiciones que facilitaron una apuesta decidida por modelos de responsabilidad compartida y una combinación de procesos impulsados desde el liderazgo de la dirección y procesos de consenso y participativos. Esta combinación necesariamente conlleva cambios y avances más lentos, pero más consistentes, sólidos y coherentes con la cultura de la organización. Esta evolución permitió, de manera progresiva, que los problemas de gestión fueran pasando a un segundo plano y que emergieran debates y discusiones más centrados en la visión estratégica, en la misión y en la orientación de las intervenciones.

El valor transformador de la incorporación de nuevos miembros es evidentemente mayor cuando más autoridad corresponde a la persona que se incorpora. Efectivamente, los procesos de cambio significativo empiezan a veces a través de la contratación de un nuevo director que lidera el proceso. El cambio en la dirección muestra por una parte la voluntad real de transformación de aquellos quienes lo impulsan (el órgano de gobierno en estos casos) con lo que afianza el mensaje de cambio y a la vez, puede ser una manera relativamente sencilla de introducir nuevas formas de actuar, nuevos valores y normas.

Los mismos procesos de selección son muchas veces un mecanismo para transmitir mensajes a la organización. El perfil definido y el proceso realizado, especialmente cuando se están seleccionando personas con cierto impacto sobre la organización o sobre algunos grupos, denotan aquello que ahora importa a la entidad y por lo tanto contribuye a construir cultura.

La realización de un proceso de selección abierto a personas ajenas a la organización para encontrar la nueva dirección ejecutiva del Comité Español de UNICEF a finales del año 2007, transmitió por parte de la Presidencia de la organización un claro mensaje al conjunto de los equipos.

La selección de Paloma Escudero, una persona formada profesionalmente en el sector de la cooperación y con una amplia trayectoria, suponía una clara ruptura con la tradicional forma de dirigir la organización y en este sentido contribuía sin duda a afianzar un cambio cultural significativo.

La sucesión del líder, las épocas de transición, especialmente en aquellas organizaciones en las que el fundador está presente, constituyen sin duda épocas de importantes cambios culturales.

2. La promoción de determinadas culturas

La existencia de subculturas distintas es relativamente habitual en organizaciones de cierto tamaño y madurez. Las subculturas nacen generalmente vinculadas a distintos departamentos, ubicaciones geográficas, tipos de trabajo, etc. El fomento de alguna de dichas subculturas es un mecanismo muy eficaz para transformar la cultura de la organización en su conjunto. El fomento de una subcultura puede realizarse de forma explícita a través por ejemplo de la promoción de alguna persona que forma parte de dicha subcultura a un cargo que influya al resto de la organización, de la instauración de algunos de los instrumentos utilizados por dicha subcultura, o del fomento del encuentro físico entre grupos que se desea “imbuir”. Pensamos en este caso por ejemplo en situar dos departamentos en un mismo espacio –para que uno influya al otro– o en traslados de sedes o en la creación de espacios de trabajo compartidos que obliguen a acercar culturas, etc. También puede ser positivo en ocasiones mezclar equipos. La promoción de una subcultura también puede realizarse de forma implícita. La mayor atención o el reconocimiento de un líder o líderes hacia un determinado grupo, un reconocimiento del que de hecho son muestra algunos de los mecanismos explicados pero que puede expresarse de forma mucho más informal, se acaba convirtiendo en un mensaje claro hacia el resto de la organización de aquello que se considera positivo para la misma, de la cultura que se desea promocionar.

La promoción de determinadas subculturas permite visualizar y transmitir aquello que se considera clave, así como socializarlo.

En el año 2000, la Fundación Secretariado Gitano (FSG) creó el programa de empleo ACCEDER, con el objetivo principal de conseguir que la población gitana se incorporara efectivamente al mercado laboral. La Fundación destaca el éxito de este programa por los resultados conseguidos durante sus 10 años de existencia, entre los que destacan los más de 36.000 contratos de trabajo entre las 51.000 personas que han participado. Estas cifras, junto con el reconocimiento y apoyo recibido, demuestran la eficiencia del programa ACCEDER.

Una de las características de este programa, que según la entidad es explicativa de gran parte de la base de su éxito, es la clara orientación a resultados con el que se diseñó desde su inicio y la existencia de una metodología de seguimiento y evaluación constante que permite medir los claros objetivos de impacto en cuanto a tasa de inserción laboral de los participantes.

Después de unos años de funcionamiento de ACCEDER, la dirección de la entidad observó que precisamente este enfoque del programa tenía un gran valor y sería deseable incorporar esta cultura orientada a resultados a otras áreas y programas de la Fundación. El éxito y reconocimiento de ACCEDER eran elementos que ayudarían internamente a impregnar al resto de la entidad de esta subcultura. Para conseguir este objetivo, se realizaron diferentes acciones:

(Continúa)

• *Cambio de roles*: Inicialmente la Fundación Secretariado Gitano contrató y formó para cada una de las 50 ciudades donde se implantó el programa ACCEDER a un equipo y un coordinador específicos. Sin embargo, pasados los años, los coordinadores del programa pasaron a ser coordinadores locales o provinciales de la Fundación, y no exclusivamente de ACCEDER. Por tanto, las personas que estaban liderando el programa con esta orientación a resultados deseada, pasaron a coordinar el conjunto de los programas de la entidad en la zona, intentando extender los estilos de trabajo y enfoques al conjunto de la intervención de la FSG a cada una de las ciudades.

• *Introducción de metodologías y herramientas utilizadas por el programa ACCEDER a otros programas*: El programa de empleo, con más de 10 años de existencia, apostó por una metodología de intervención basada en el desarrollo de Itinerarios Individuales de Inserción Sociolaboral, en la que se basa parte del éxito del programa. Esta apuesta metodológica se ha intentado ir implementando en otros ámbitos de la intervención de la FSG, apostando por ejemplo por los Itinerarios Individuales Educativos. Otra de las características del programa ACCEDER, es la apuesta por la utilización de las nuevas tecnologías en la medición de resultados, desarrollando una completa herramienta informática (base de datos) online, que combina las utilidades técnicas de la intervención sociolaboral, con las utilidades de coordinación, seguimiento y medición del impacto conseguido. En estos momentos está en fase de desarrollo otra herramienta similar para la intervención en el ámbito de la educación.

La existencia de subculturas distintas es una característica que podríamos considerar natural al mismo proceso de crecimiento organizativo. Por lo tanto no puede considerarse como un problema en si mismo. Encontramos en las organizaciones subculturas complementarias a la dominante –que presentan algún elemento distinto pero que no contradice ningún aspecto de la cultura principal– o subculturas radicalizadas –que se fundamentan en la cultura dominante pero dan más importancia a alguno de sus aspectos. La diversidad cultural es preocupante cuando existen lo que se denominan contraculturas, grupos con características culturales contrarias a las que dominan la organización, y que pueden frenar el avance de la entidad o provocar cismas, o cuando más allá de las subculturas no es posible encontrar una cultura dominante que guíe el conjunto de la organización.

En el año 2007, ante la cercana jubilación del vicepresidente el presidente de la Fundación Tomillo y fundador, se detectó la necesidad de realizar un proceso de transformación organizativa que acabara con la dispersión de las distintas áreas de la organización. También se pretendía combatir cierta complacencia de algunos equipos y la escasa mirada al exterior de algunos departamentos. La existencia de áreas estancas, subculturas organizativas claramente diferenciadas con objetivos no compartidos, junto con el trauma derivado de algunos intentos fallidos en la sucesión, habían producido el desaprovechamiento de sinergias y la pérdida de sentido global, lo que a pesar del éxito de cada una de las áreas podía poner en riesgo a medio-largo plazo la supervivencia de la Fundación en su conjunto.

(Continúa)

Se contrató a una dirección general para liderar el cambio. Se pretendía transformar una organización multipiramidal (cada director de centro era su jefe) y desagregada en una organización matricial y coordinada.

El proceso de reflexión estratégica que la nueva dirección impulsó permitió hacer aflorar la necesidad de cambio y estableció entre otros objetivos la unificación de las dos áreas de acción social de la entidad.

La unificación de dichas áreas era compleja e implicaba sin duda un cambio cultural significativo. Las dos áreas presentaban culturas claramente diferenciadas asentadas en estilos de liderazgo, estructuras de personal (tipología de contratos, horarios, etc.), niveles de informatización, estandarización de procedimientos, modelos de gestión de personas y niveles de autonomía respecto a servicios centrales muy diferenciados. Además los dos centros estaban ubicados en espacios físicos diferenciados, lo que había favorecido aún más la dispersión.

Era necesario impulsar el trabajo conjunto y aprovechar las sinergias. Pero para que ello fuera posible era importante acercar las culturas de los centros y romper la costumbre histórica de cada centro de actuar por libre. La creación de puentes de comunicación, la reformulación del organigrama, el acercamiento físico –con el traslado de sede– y la promoción de uno de los directivos de uno de los centros como director del área unificada de proyectos sociales fueron los mecanismos utilizados para avanzar en este sentido. En este caso, la promoción del director del centro de formación y empleo permitió que fuera la subcultura de dicho centro la que configurara mayormente la nueva cultura creada.

3. El acompañamiento y la formación

A través del acompañamiento por parte de personas imbuidas de la nueva cultura y de la formación de los distintos equipos operativos es posible introducir y socializar los cambios. Más allá del contenido de la formación es también la forma en que se realiza la que transmite un determinado mensaje y permite la introducción de nuevos valores y formas de actuar.

La integración como miembro de pleno derecho de Oxfam Internacional suponía para Intermón la necesidad de avanzar en una nueva cultura organizativa que hiciera aflorar el valor de la internacionalización y el trabajo transcultural y conjunto. Esta cultura era especialmente importante que se asentara en los niveles intermedios de la organización que eran aquellos que debían transformar en mayor grado su comportamiento.

El desarrollo de nuevas competencias se convirtió en un eje fundamental del proceso de cambio. La formación implicaba el despliegue de nuevas competencias pero también contribuía sin duda a afianzar algunas de las asunciones básicas que debían transformarse.

Por otra parte, la consolidación de las coaliciones para el cambio, y la constatación por parte de sus miembros de las ventajas que suponía para el impacto de la organización el trabajar conjuntamente con otros miembros de Oxfam Internacional, facilitaron el cambio cultural. Los miembros de las coaliciones se convirtieron en individuos transmisores de dicho cambio, ya que su comportamiento permitió visualizar la nueva cultura y socializarla.

4. La modificación de los sistemas de evaluación y reconocimiento y los criterios utilizados para dedicar los recursos escasos

Toda organización, con independencia del nivel de formalización existente, tiene sistemas para evaluar y reconocer el trabajo hecho. El reconocimiento, bien sea a través de mecanismos informales, como una simple felicitación, o de mecanismos formales, sistemas de evaluación de personal o de proyectos y los resultados de los mismos, etc., envía claros mensajes a los miembros de la organización sobre qué se valora, qué se considera importante, y por lo tanto cómo deben configurarse las respuestas a los grandes retos.

En muchas ONG los sistemas de evaluación y reconocimiento son informales, aunque cada vez son más las organizaciones que construyen sistemas formales de evaluación y seguimiento tanto individual como colectivo, sistemas que no siempre están ligados a incentivos materiales o formales.

Los criterios utilizados para evaluar y reconocer, para premiar o promocionar alguna persona, pero también para decidir a qué proyectos se asignan los recursos escasos, pueden influir sin duda en la configuración de la cultura organizativa. La modificación de dichos criterios o la introducción de sistemas de evaluación y reconocimiento se convierte así en un instrumento útil para modificar la cultura de una organización.

El nuevo sistema de seguimiento y evaluación introducido en el año 2000 en The Harlem Children's Zone como resultado del plan estratégico envió un mensaje a la organización. El nuevo sistema cuestionaba las asunciones básicas que habían regido la organización hasta el momento y eran "incoherentes" con la misión reformulada que habían construido recientemente.

El sistema se fundamentaba en un instrumento propio para medir la promoción de los niños atendidos fundamentado en la evaluación de las capacidades lectoras y numéricas. Eso implicaba que los directores de programa debían utilizar el instrumento para valorar la situación de los niños atendidos y su evolución. La capacidad lectora y numérica valorada cuantitativamente a partir del instrumento diseñado se convertía en un referente básico para evaluar el impacto de los programas. Eso ponía a los directores de los programas en una difícil tesitura ya que les obligaba a dedicar tiempo y esfuerzos de sus equipos a unas tareas –acompañamiento de la lectura– que no era directamente aquellas que consideraban que debían realizar, ni aquello para lo que consideraban que sus programas existían. Sin embargo, los donantes estaban satisfechos con el sistema que les permitía tener datos cuantificados y claros del impacto conseguido.

Los directores compartían el nuevo enfoque estratégico de la entidad que se basaba en la teoría del cambio que habían explicitado: *"para que los niños se conviertan en adultos sanos y productivos, debe haber programas que aseguren la presencia de una masa crítica de familias comprometidas y efectivas, además de la intervención temprana y gradual en el desarrollo infantil"*.

(Continúa)

Sin embargo consideraban que el nuevo sistema de evaluación no era coherente con ese planteamiento y lamentaban la “deriva” hacia un enfoque cuantitativo que según su parecer les estaba alejando de los cimientos. El número de personas atendidas, su incremento, y la evolución en los resultados lecto-numéricos se estaban convirtiendo en un elemento clave para el desarrollo de la organización.

En este caso, los instrumentos que debían guiar el cambio cultural (nueva estrategia, nueva teoría del cambio, nuevo sistema de evaluación, nueva estructura organizativa) enviaban mensajes que los miembros de la organización interpretaban como incoherentes. Además el importante impacto sobre el trabajo diario del nuevo sistema de evaluación provocaba que el mensaje final que prevalecía fuera el derivado del nuevo instrumento, lo que hacía perder la credibilidad del cambio estratégico y cultural planteado y desorientaba a los mandos clave de la organización.

5. La introducción de nuevos sistemas, procedimientos e instrumentos

La introducción de nuevos procedimientos o instrumentos puede ser útil también para forzar la modificación de la cultura organizativa. De hecho, en la literatura existente sobre el desarrollo de culturas organizativas, se hace mención reiterada al fenómeno de la seducción tecnológica, un claro ejemplo de cómo la introducción de nuevos instrumentos, en este caso nuevas tecnologías, puede modificar la cultura organizativa. Es evidente que la irrupción de internet, de móviles o de otros elementos tecnológicos ha transformado la cultura de la mayor parte de organizaciones que conocemos. No son extraños los casos en los que la implementación de un nuevo programa es la excusa para transformar el comportamiento y la cultura de determinados departamentos o de toda una organización.

Sin embargo, no son sólo los elementos tecnológicos los que permiten modificar culturas. El desarrollo de un nuevo sistema de evaluación, como veíamos en el punto anterior, o la creación de protocolos o procedimientos, puede ser el mecanismo utilizado para introducir, visualizar y socializar determinados comportamientos que acaban asentando nuevas formas de ver y comprender la realidad.

La introducción de un instrumento como el CRM en el año 2008, en la Fundació Pere Tarrés, una entidad de acción social y educativa, permitió por primera vez compartir información actualizada sobre los clientes entre las distintas secciones de la organización. La Fundación estaba constituida en esos momentos por cuatro secciones –servicios para la educación, una federación de centros de tiempo libre, un centro de formación no reglada al que se adscribía un área de consultoría y una Facultad de Educación Social y Trabajo Social– que funcionaban de forma autónoma y respondían a sus propios criterios. El instrumento también facilitó el análisis de los resultados de campañas de comunicación y captación de nuevos clientes (índice de respuesta por perfil de clientes, venta de servicios, llamadas, etc.) lo que aportaba un valor añadido claro para los comerciales y responsables de comunicación.

(Continúa)

A raíz de la implementación del CRM, se procedió a diseñar un plan comercial integral de la fundación creando a su vez una comisión comercial, a iniciativa de los responsables comerciales de las distintas secciones, que analiza y diseña estrategias básicas para los clientes. El CRM permitió también avanzar en las funciones del departamento de marketing de la entidad que amplió su rol estratégico. En este sentido, a pesar de las lógicas resistencias, la implementación del instrumento fue, como era previsible y de hecho se perseguía, un elemento de cambio cultural clave, un instrumento al servicio del trabajo compartido y el aprovechamiento de las sinergias en la organización.

6. La reformulación de la estructura organizativa

El diseño del organigrama o de la estructura organizativa suele ser un reflejo de aquellos elementos que la organización valora, de algunas de las creencias que fundamentan su cultura. La estructura organizativa forma parte de aquello que Schein considera el primer nivel de la cultura.

Las dependencias jerárquicas, el nombre de los departamentos, su composición y las responsabilidades asignadas dan pistas claras sobre aquello que la organización considera prioritario y contribuyen a configurar aspectos de los sistemas de dirección y liderazgo que marcan la cultura organizativa.

La reformulación de dicha estructura puede evidenciar la voluntad de modificar dichas creencias e introducir nuevas formas de observar la realidad. Los cambios de organigrama son muchas veces consecuencia del cambio de prioridades organizativas, y se convierten en un poderoso mecanismo para influir en las asunciones básicas de sus miembros.

La reformulación del organigrama y la estructura de la organización, especialmente en lo que se refiere a la composición y funciones de los distintos departamentos y la constitución de un equipo directivo potente, se configura como una de las primeras tareas se aborda cuando en el año 2008 asume su mandato la nueva dirección ejecutiva del Comité Español de UNICEF.

Se perfilan las nuevas responsabilidades clave y se redefinen departamentos. Algunos directivos abandonan la organización y se incorporan personas con nuevos perfiles y experiencias. Estas incorporaciones y el cambio de nombre y función de los departamentos transmite un claro mensaje a la organización sobre cuáles son las nuevas prioridades. Se crea un departamento de marketing y captación de fondos, un departamento de comunicación –antes estaba unido al de sensibilización– así como un departamento territorial que lidera los equipos autonómicos. Se refuerza el departamento de sensibilización y políticas de infancia y el equipo de cooperación y emergencias. Se crea también un departamento de Nuevas tecnologías y Desarrollo organizativo y se reestructura el Departamento de Administración y Finanzas. Todo ello manteniendo el mismo número de personal fijo contratado.

Los cambios en los nombres y configuración de los departamentos apuntan a la transformación de la cultura de la entidad y de algunas de las asunciones básicas sobre cuáles son los fundamentos de su actuación. Desde esta perspectiva se convierten en elementos claves del cambio cultural.

7. La redefinición de la estrategia, los valores y documentos fundamentales

La estrategia, las políticas institucionales, los valores y otros documentos formales forman parte de lo que Schein considera el segundo nivel de la cultura. Se trata de elementos explícitos que sirven en un primer estadio para comunicar qué caracteriza a la organización y qué es lo que dicha organización prioriza.

Si bien como apuntábamos no siempre lo que se explicita coincide con la realidad de la cultura, es cierto que los documentos públicos reflejan generalmente cómo las organizaciones se perciben o desean ser percibidas y como tal determinan en gran medida el comportamiento esperado de sus miembros.

La modificación de algunos aspectos fundamentales de dichos documentos puede ser un mecanismo para introducir cambios culturales significativos. De hecho, la reformulación participativa de la estrategia, los valores, la misión o la visión suele ser, como ya explicábamos, utilizada para más allá de introducir, socializar nuevas formas de aproximarse a la realidad y modificar por lo tanto los parámetros culturales que guían el comportamiento de la organización.

El proceso de planificación estratégica que llevó al Casal dels Infants del Raval a convertirse en el Casal para la Acción Social en los barrios, y en el que durante un año y medio participaron los diversos *stakeholders* de la organización, fue un instrumento fundamental para consolidar el cambio cultural que se estaba produciendo en la organización y asentar algunos elementos culturales básicos.

El plan de hecho venía a ofrecer un marco en el que continuar desplegando la intensa actividad que el Casal había realizado los últimos años y confirmaba el convencimiento compartido –una de las asunciones básicas fundamentales de la organización– de que el Casal ofrecía un modelo de transformación social específico y de alto valor. En base a dicha asunción, el plan legitimaba el crecimiento del Casal en otros territorios, así como hacia nuevos ámbitos o actividades; reconocía la incidencia y la sensibilización como espacios de intervención prioritarios y asentaba las bases del modelo.

La razón de la extensión territorial, elemento más cuestionado en la implementación del nuevo plan estratégico, se fundamentaba de hecho en la voluntad de demostrar el valor replicable del modelo de transformación.

8. El análisis reflexivo de las asunciones culturales

Impulsar procesos de reflexión sobre las asunciones culturales y su validez en la actual realidad puede ser una forma de evidenciar el impacto de dichas asunciones y la necesidad de hacerlas evolucionar.

Este análisis reflexivo no es sin embargo habitual ya que requiere de una visión “externa” que a veces es difícil de conseguir. Sin embargo, es un proceso que puede ser muy útil cuando se desea impulsar un cambio y que puede realizarse en paralelo a las etapas de preparación y generación del sentido del cambio.

6.3 FCE 10. – Liderazgo transformador. Liderazgo y cambio de cultura

Más allá de su capacidad para diseñar estrategias y combinar los distintos instrumentos para avanzar en el cambio cultural, los líderes poseen un instrumento valiosísimo para trabajar en la dirección deseada, su propio comportamiento. El comportamiento de los líderes es de hecho la fuente primaria de toda cultura. La coherencia y consistencia de los mensajes y acciones de los líderes es fundamental para la credibilidad y el avance del cambio cultural.

Los miembros de la organización observan el comportamiento de los líderes y a partir del mismo derivan cuáles son sus preocupaciones y asunciones básicas, lo que lleva a la larga, si los líderes tienen la credibilidad suficiente, a transformar la organización. El comportamiento de los líderes permite visualizar los nuevos elementos culturales y socializarlos, así como demostrar a medio-largo plazo que son válidos.

Es especialmente influyente aquello a que los líderes prestan atención, miden o controlan. Un líder obsesionado por los resultados financieros acabará perfilando una organización en la que los “números” y presupuestos se consideran importantes, una organización en la que los resultados económicos de los proyectos son valorados. Un líder que en cambio no presta atención a ese hecho, no profundiza nunca en la información sobre los elementos económicos de los proyectos, transmite un mensaje claro a la organización, y configura una entidad en la que los elementos económicos son secundarios.

Pero más allá de lo que al líder le preocupa, es su comportamiento en conjunto el que contribuirá de forma definitiva a perfilar la cultura organizativa. Un comportamiento que debe ser coherente para enviar un mensaje claro.

Los líderes deben ser conscientes de su poder, especialmente en organizaciones que se encuentran en sus primeros estadios o en importantes procesos de transformación. Desde esta perspectiva es importante que sobretodo en las primeras etapas de su liderazgo evidencien la preocupación por aquellos elementos que consideran claves de la cultura organizativa que desean impulsar.

Cuando en el año 2008 se produjo la incorporación de la nueva dirección ejecutiva del Comité Español de UNICEF, existía en la organización una cultura de la desconfianza –entre sedes y comités, entre contratados y voluntarios.

(Continúa)

Presidencia y Dirección Ejecutiva tenían claro que ese era un elemento a transformar. Se optó así por abrir vías de escucha para canalizar quejas acompañadas de propuestas de solución, así, de forma reiterada cuando una persona acudía para quejarse de alguna circunstancia, la presidenta y la directora ejecutiva centraban su atención no en la queja, sino en la solución propuesta por el propio afectado.

La clara atención de la presidencia y la nueva dirección hacia la búsqueda de soluciones y no la escucha de problemas y quejas, contribuyó sin duda a transformar la cultura de la organización y a auto responsabilizar a sus miembros sobre los retos y problemas que la organización afrontaba.

6.4 Líderes y liderazgo compartido

Hablamos de liderazgo y líderes porque los procesos de cambio y más de cambio cultural suelen requerir el impulso de grupos de liderazgo, más que de un líder carismático. Los cambios que nacen bajo el impulso de una persona o un grupo muy pequeño que no consigue crecer, acostumbra a fracasar.

La creación de una coalición potente que lidere el cambio es de hecho, como comentábamos en el capítulo 4 de este libro, un factor clave de éxito. Hablamos de coaliciones que suelen funcionar mejor en organizaciones en las que existe la cultura del liderazgo compartido. Un liderazgo construido a partir de equipos con miembros muy interdependientes, que se refuerzan y potencian el aprendizaje mutuo, que toman decisiones conjuntamente y al que cada miembro aporta sus habilidades y capacidades.

El liderazgo compartido no sustituye al liderazgo vertical sino que lo complementa. El liderazgo compartido se construye generalmente a partir de la existencia de un líder o unos líderes fuertes. Requiere de líderes capaces de impulsarlo, que deseen potenciar a sus equipos para asumir el liderazgo y que sean capaces de aceptar un liderazgo que no impone, sino que dialoga. En el liderazgo compartido, la influencia se distribuye entre los miembros del equipo.

El liderazgo compartido requiere un hábitat organizativo adecuado en el que se pueda transferir el liderazgo: una cultura participativa y de trabajo en equipo; una orientación a los cambios y al aprendizaje; estructuras planas, flexibles y colaborativas y planes de formación y desarrollo directivo.

Los liderazgos compartidos, cada vez más habituales en el sector, al contar con voces y perspectivas diversas, facilitan la detección de la necesidad de cambio, pero a veces dificultan la construcción de consensos necesarios para avanzar en los mismos. Sin embargo, una vez conseguido el consenso, los liderazgos compartidos contribuyen a conseguir procesos de cambio más fluidos y duraderos, procesos que transformen culturas. Contar con un grupo fuerte y comprometido que

lidere el cambio genera confianza en la organización y envía un claro mensaje del compromiso organizativo con el mismo. La multiplicidad de miembros de la coalición facilita además realizar un acompañamiento de un número mayor de miembros, un elemento fundamental para que el cambio se produzca. Las fuentes primarias de cultura se multiplican. La coalición se convierte así en referente del cambio, el comportamiento de sus miembros, cada uno líderes del proceso, impulsa la transformación cultural perseguida.

Sin embargo, contar con un grupo de liderazgo potente y comprometido no es suficiente para que los miembros de la organización confíen en él y crean en el cambio. Es necesario que exista confianza en dicho grupo y, a la vez, que el grupo esté dotado de la legitimidad suficiente para cambiar, y más cuando se plantean cambios significativos que pueden estar afectando a la misma esencia de la organización. De hecho, el liderazgo no sólo se construye a partir de las competencias individuales o colectivas sino que requiere del reconocimiento de la organización que se va a liderar. Sin dicho reconocimiento el liderazgo no es posible.

Por esta razón los procesos de cambio significativo generalmente requieren de la implicación y el liderazgo directo de personas con una autoridad reconocida y legitimada dentro de la organización, nos referimos a personas que formen parte de la dirección o de los órganos de gobierno. En realidad, el consenso entre dirección y órganos de gobierno es casi indispensable para avanzar en cambios que realmente transformen la organización. Visualizar dicho consenso se convierte además en muchas ocasiones en una estrategia clara para legitimar y asentar el proceso de cambio. Sin embargo, y como apuntábamos en el segundo capítulo de este libro al hacer referencia a las especificidades del sector, conseguir el acuerdo de los órganos de gobierno y la dirección no es una tarea sencilla, especialmente cuando estamos ante organizaciones con órganos de gobierno alejados de la realidad organizativa.

No obstante el liderazgo de los procesos de cambio no puede limitarse a un reducido grupo en los niveles superiores de la organización. De hecho, los procesos de cambio significativo exitosos suelen caracterizarse porque la inicial coalición para el cambio va ampliándose y surgen miembros de la organización en sus distintos niveles que asumen formal o informalmente el liderazgo de algunas partes del mismo. Personas que creen en el cambio y se convierten en impulsores del mismo, referentes y guías en su ámbito concreto de actuación. Personas que piensan y sienten que el cambio es positivo y avanzan en la transformación cultural necesaria. Personas que apoyan y se convierten en ejemplo para sus compañeros. Hablamos en este caso de la existencia de niveles de liderazgo diferenciados que deberán desplegarse con mayor o menor intensidad en función del momento del proceso de cambio.

De hecho, detectar personas con capacidad para coliderar el proceso de cambio en los distintos niveles de la organización, detectar lo que se conoce como “*champions*” del cambio, es una cualidad de los buenos líderes. Una cualidad además que facilita el avance de los procesos de cambio en todas sus etapas.

6.5 Competencias de liderazgo

Pensamos así en un estilo de liderazgo que no impone, sino que convence y si es posible compromete a las personas con el cambio. Un estilo de liderazgo que se ajusta a lo que Bass³⁸ define como el liderazgo transformador. Un liderazgo que influye, que motiva, estimula intelectualmente y considera y reconoce a cada individuo.

Figura 6.6. El liderazgo transformador

Influye: el liderazgo debe tener credibilidad e inspirar confianza, además de contar con autoridad dentro de la organización, lo que hace que sus posicionamientos y decisiones influyan de forma determinante en el comportamiento de los otros.

Motiva: el liderazgo ofrece y comunica una visión que permite ordenar la energía y unificar la actuación de los miembros de la organización.

Estimula intelectualmente: el liderazgo cuestiona el *status quo*, ofrece respuestas innovadoras a nuevos o viejos retos y empuja a los otros miembros de la organización a cuestionar las viejas recetas y la propia forma de actuar.

Considera y reconoce: considera a cada individuo como lo que es, reconoce su trabajo y le ofrece el apoyo necesario para desarrollarse.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bass.

Un liderazgo que debe contar con competencias en las cuatro áreas clave que identificamos en el estudio que realizamos sobre liderazgo para el cambio social.³⁹ Hablamos así de un líder o líderes que deben ser inspiracionales, tener la habilidad para inspirar a otros a través de la determinación, autoconciencia, comunicación clara y una firme adherencia a la misión, visión y valores de la organización. Unos líderes que deben tener la inteligencia emocional suficiente para percibir y gestionar las emociones propias y de otros y ser capaces de construir equipos motivados y autónomos a través del reconocimiento, la crítica constructiva, la identificación de fortalezas y debilidades y la delegación de tareas. Unos líderes que además deben tener visión para la toma de decisiones, es decir, habilidad para analizar el entorno y tomar las decisiones apropiadas y equilibradas, basadas en la experiencia, la información y el razonamiento analítico.

Pero más allá de esas competencias básicas, los líderes también deben incorporar como parte de su manera de ser o pensar, la disposición a cambiar. Los cambios significativos implican necesariamente que el líder o líderes acepten cambiar sus propias percepciones y formas de entender las cosas así como su rol dentro de la organización. De hecho el compromiso del líder con el propio cambio

³⁸ BASS, B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press. New York, US.

³⁹ CARRERAS, I.; LEAVERTON, A.; y SUREDA, M. (2009) *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2008-09; Instituto de Innovación Social de ESADE; Barcelona.

explica muchas veces la mayor capacidad de estos de asumir e impulsar determinados cambios.

Figura 6.7. Grupos de competencias de los líderes sociales

Grupo 1: Liderazgo inspiracional Habilidad para inspirar a otros a través de la determinación, autoconciencia, comunicación clara y una firme adherencia a la misión, visión y valores de la organización.
Grupo 2. Inteligencia emocional Habilidad para percibir y gestionar las emociones propias y de otros.
Grupo 3: Visión para la toma de decisiones Habilidad para tomar decisiones apropiadas y equilibradas basadas en la experiencia, información y razonamiento analítico.
Grupo 4: Liderazgo compartido y construcción de equipos motivados y autónomos Desarrollo del equipo a través del reconocimiento, la crítica constructiva, la identificación precisa de fortalezas y debilidades y la delegación de tareas para reforzar la confianza del equipo y la autonomía.

Fuente: Carreras, I.; Leaverton, A.; y Sureda, M.; *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG.*

Los líderes del cambio son así personas con alta predisposición al cambio personal que saben gestionar y comprender las emociones propias y ajenas, construir y motivar equipos y además tienen la capacidad para generar visiones inspiradoras y a su vez asentadas en la realidad. Se trata en general de personas que están atentas a las señales de su entorno y saben leer y construir sobre el futuro incierto. Personas que son capaces de ver que las asunciones básicas de la organización o los viejos paradigmas no funcionan.

Desafortunadamente, cuanto más madura está una organización, más elementos existen dentro de la misma que frenan el cambio y mayor es la dificultad para encontrar personas que tengan dicha capacidad, personas capaces de detectar y liderar un cambio significativo, especialmente si este cambio implica una transformación de algunas de las asunciones básicas de la organización, de aquello que muchos consideran su esencia. Las organizaciones crean sus propios sistemas para seleccionar personas que se ajusten a la cultura y valores predominantes, lo que si bien es positivo para la estabilidad y la continuidad dificulta el surgimiento de voces discordantes o personas que tengan la capacidad de replantear el enfoque dado.

Por eso, es habitual que los procesos de cambio significativos nazcan con la llegada de nuevos líderes. La entrada de una persona ajena a la organización no sólo es un mecanismo para impulsar el cambio cultural, sino que también se convierte muchas veces en el elemento revelador de la misma necesidad de cambio. El relevo del líder, y más si se trata de un fundador, es en ocasiones un paso necesario para abrir la puerta a los cambios.

No podemos olvidar que como apuntábamos en el primer capítulo de este libro las ONG, como organizaciones que nacen en la mayor parte de las ocasiones para transformar la sociedad en la que se encuentran, deberían estar predisuestas al cambio. Sin embargo, la realidad revela que

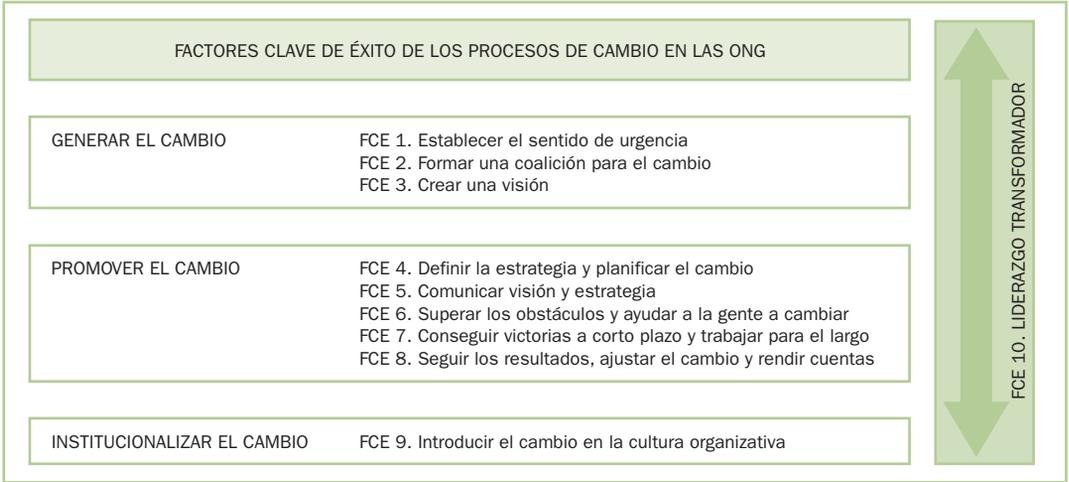
a pesar de la supuesta mayor capacidad para detectar la necesidad de cambio –basada en la multiplicidad de *stakeholders* y la voluntad de servicio a la sociedad– las ONG no son organizaciones en las que el cambio sea habitual ni sencillo. Las fuerzas que frenan al cambio son importantes y muy presentes. Características como una fuerte cultura de la participación y el consenso, la presencia de grupos de personas con elevada vinculación emocional a los programas y a la organización, entre otras, acaban configurando unas organizaciones en las que el cambio es complejo y en las que contar con un liderazgo potente y transformador es clave.

6.6 Liderazgo y procesos de cambio

El liderazgo es sin duda el factor clave de éxito más importante de cualquier proceso de cambio significativo. Sin la presencia activa de líderes que sean capaces de generar el cambio, implementarlo e institucionalizarlo, el cambio no es posible.

El rol del líder o líderes, sus objetivos y los mecanismos que deben utilizar para conseguirlos varían evidentemente en función de cada una de las etapas del proceso de cambio.

Figura 6.8. Los procesos de cambio en las ONG: LIDERAZGO TRANSFORMADOR



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotter y Lewin.

En la primera etapa de preparación del cambio, los líderes deben conseguir generar la conciencia de la necesidad del cambio, ofrecer una visión de la dirección del mismo y obtener el compromiso de una coalición para cambiar. El liderazgo en esta etapa debe pues ser capaz de

hacer aflorar la necesidad de cambiar y dotar al cambio de dirección. Acabar con la complacencia organizativa, superar la falta de visión y movimiento⁴⁰ se convierte en el objetivo fundamental de una etapa en la que la credibilidad y confianza en el liderazgo es fundamental. Como apuntábamos en el capítulo 4, es en la etapa de preparación en la que el líder debe convencer de la urgencia y el sentido del cambio y ofrecer una meta, un destino que le dote de sentido. Se trata de una etapa de alta complejidad emocional. El liderazgo debe ser capaz de generar un estado de incomodidad suficiente para que la gente esté dispuesta a cambiar y a la vez ofrecer una visión que permita disminuir la ansiedad provocada por la conciencia de un posicionamiento incorrecto.

40 Véase capítulo 4 referencia a las tres barreras al cambio que apuntan Stewart Black y Gregersen.

Una vez conseguido este objetivo, el cambio entra en la etapa de implementación. Es en esta etapa en la que liderazgo y gestión deben ir de la mano. Los gestores del cambio deben garantizar una adecuada planificación, seguimiento y evaluación del cambio así como asegurar los recursos necesarios para que el cambio sea una realidad. Gestores y líderes deben trabajar a la par para que los equipos se comprometan en el cambio, cuenten con la preparación e instrumentos suficientes para llevarlo a cabo y tengan el coraje para cambiar su forma de actuar. Comunicar el cambio, acompañar a las personas en el mismo, reconocer los avances y ayudarlas a cambiar forma parte de las tareas de los líderes en una etapa en la que su rol, no por menos visible, es menos necesario. Una etapa que suele ser larga y llena de altibajos y durante la cual los líderes deben ser conscientes del poder que los intereses propios, los miedos y la incertidumbre pueden tener para frenar el avance del cambio. Transformar la forma habitual de actuar, romper con las asunciones básicas y construir algunas nuevas, genera angustia y produce inevitables desequilibrios. Unos desequilibrios que los líderes deben asumir como elementos propios de todo proceso de cambio sin dejar de trabajar para que la organización recupere su estabilidad. Una estabilidad que se logrará una vez institucionalizado el cambio, demostrada su viabilidad y resultados y conseguida una transformación cultural que le dé soporte.

La tarea central de los líderes en todo proceso de cambio se centra pues en el aspecto humano de la misma y podría resumirse en la siguiente frase: *Conseguir cambiar la forma de pensar y si es posible de sentir de los miembros de la organización para que actúen en consecuencia y dotarlos de la capacidad, instrumentos y estructura necesaria para que puedan llegar al comportamiento deseado.*

Figura 6.9. El liderazgo en las diferentes etapas del cambio

Etapas cambio	Objetivo: qué debe conseguir el liderazgo en esta etapa	Mecanismos: cómo puede conseguirlo
Preparar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Generar conciencia de la necesidad de cambio. • Ofrecer una visión del cambio. • Compromiso de una coalición para cambiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haciendo aflorar la necesidad de cambiar. • Detectando el problema y ofreciendo información contrastada. • Dotando de dirección al cambio. • Construyendo una visión que dé solución al problema. • Identificando las personas de la coalición.
Implementar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso para cambiar del equipo. • Preparación técnica para avanzar en el cambio. • Coraje para actuar distinto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar el cambio. • Acompañar personas. • Reconocer, premiar actitudes y acciones. • Facilitar el conocimiento, formar. • Remover obstáculos.
Institucionalizar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas actitudes. • Resultados estables. • Nueva cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollando liderazgo acorde al cambio. • Cambiando su actitud y comportamiento. • Cambiando estructuras organizativas. • Creando incentivos, nuevas actitudes, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Sólo los líderes con capacidad de detectar de forma anticipada las necesidades de cambio, construir consensos significativos alrededor de los mismos y acompañar a las personas en el proceso de cambio conseguirán garantizar la supervivencia de sus organizaciones y conducir las hacia un futuro con mayor impacto, un futuro que garantice el avance de su misión.

Anexo 1: Experiencias de cambio analizadas

A continuación se detallan las siguientes once experiencias de cambio analizadas en este estudio que se han ido refiriendo a lo largo del libro:

1. Anesvad
2. Casal dels Infants para la Acció Social en los barrios
3. Fundació Jaume Bofill
4. Fundació Pere Tarrés
5. Fundación Entreculturas
6. Fundación IRES – Instituto de Reinserción Social
7. Fundación Secretariado Gitano
8. Fundación Tomillo
9. Intermón Oxfam
10. Médicos del Mundo
11. Comité Español de UNICEF

Anesvad



La entidad

La Fundación Anesvad es una organización de cooperación al desarrollo con más de 40 años de experiencia que trabaja para promover y proteger la salud como un Derecho Fundamental.

En el momento del cambio Anesvad tenía un presupuesto de más de 25 millones de euros y 62 trabajadores.

La crisis y el cambio

En marzo de 2007, dos altos cargos directivos de Anesvad y el mismo presidente de la organización son imputados por apropiación indebida de fondos. El Ministerio Fiscal adopta en ese momento la medida cautelar de nombramiento de un funcionario público para que asuma las funciones del patronato”, con el fin de que no se paralizase la actividad de la fundación. Se nombran tres administradores judiciales como miembros del nuevo órgano de gobierno de la entidad. La Fundación Anesvad se persona como parte perjudicada en el proceso judicial abierto para esclarecer los hechos.

Durante casi un año, la Fundación trabaja sin un director general. En octubre del 2008 Bernardo García asume la dirección general de Anesvad con el claro encargo de proceder a su completa renovación. En ese momento, la lista de tareas a abordar es enorme.

La debilidad institucional es evidente. La organización había estado gobernada por una presidencia-ejecutiva con un estilo de dirección muy personalista y carecía de instrumentos estratégicos que permitieran mantener un rumbo claro.

Tras la detención del presidente nadie ha sido capaz de asumir el liderazgo de la organización. De hecho, desde mediados del 2007, la falta de una clara dirección ha hecho aflorar fuertes tensiones entre los miembros del equipo directivo.

La supervivencia de la organización está claramente en peligro y la necesidad de cambio es compartida y vivida de forma directa por todos los miembros de la organización. Así que cuando Bernardo García asume la dirección de la organización el equipo está esperando con ansias una transformación.

El sentido de urgencia es en este caso acuciante y compartido. Sin embargo, existe también un nivel de desencanto y desmotivación muy elevado. Las expectativas por parte de los trabajadores

ante la llegada de los administradores judiciales habían sido grandes pero faltaba una dirección cohesionada que fuera capaz de gestionar la organización y dotarla de un nuevo proyecto organizacional. El equipo está “quemado” y acostumbrado a un tipo de liderazgo muy dirigista. Bernardo García se encuentra en este caso con el gran reto de motivar y comprometer al equipo con un nuevo proyecto y recuperar su confianza.

El primer año de cambio es, en palabras del nuevo director, muy duro, y surgen fuertes tensiones. Bernardo García se entrevista con todos los miembros de la organización para conocer su realidad y percepción y realiza reuniones asamblearias para informar del nuevo planteamiento de la organización. La comunicación y la proximidad a los equipos se convierte en una estrategia vital para ir avanzando en el cambio.

El nuevo director realiza un primer diagnóstico de las debilidades y fortalezas institucionales y establece cuáles son los grandes retos a abordar. Urgencia, importancia estratégica y complejidad conforman los elementos que determinan el calendario de los grandes retos. La prioridad en ese primer momento se centra en dos grandes temas: la constitución de un equipo directivo potente que pueda liderar la transformación de la entidad y la implantación de nuevos pilares ideológicos y de modelos de intervención para la organización.

Se constituye un equipo directivo, la mayoría personas externas a la organización. Justo antes de la llegada de la nueva dirección se habían definido de nuevo la misión y visión de la organización. El nuevo equipo culmina la definición del modelo de cooperación de la entidad. La definición de este modelo es una muestra clara para los miembros del equipo del inicio de una nueva forma de trabajar y de un nuevo enfoque. En paralelo, se inicia un proceso de configuración de un nuevo plan estratégico para el que se cuenta con un consultor externo. Una vez definidos la nueva misión, visión y estrategias, se comunican a todos los miembros del equipo y se integran en los planes de acción de cada departamento.

A estos elementos, se une evidentemente, por las características de la crisis existente, el desarrollo de procesos y sistemas de control y transparencia y la construcción de una red de relaciones externas con el sector y la administración pública. La recuperación de la credibilidad se convierte en un objetivo estratégico clave a medio plazo en el que se trabaja de forma intensa desde la dirección general, que establece contactos con todos los referentes del sector.

Se desarrolla y aplica un protocolo financiero y un código ético de conducta para las inversiones financieras. Se desarrolla y aplica un protocolo de compras y se adoptan voluntariamente tanto el código de conducta como el de imágenes y mensajes de la Coordinadora Española de ONG para el desarrollo en España. Se crea un Consejo Asesor formado por profesionales de prestigio en los sectores en los que trabaja Anesvad.

Se cuida especialmente la comunicación con los socios y donantes y las instituciones referentes. Se elaboran documentos públicos que explican la situación de la organización ante el proceso

judicial y los pasos dados para avanzar en el cambio. La transparencia es un elemento central de la nueva estrategia.

Los nuevos objetivos y modelos obligan a redefinir y eliminar departamentos, redibujar el organigrama. Así mismo requieren de perfiles y de *expertise* distintos a los que hasta ahora existían en la organización. Se diseña un plan de formación y competencias. Se ajusta el equipo a las necesidades que requiere el nuevo proyecto, lo que conlleva despidos y nuevas contrataciones. Los nuevos directores se responsabilizan de acompañar y formar a sus equipos en los nuevos procedimientos y formas de trabajar.

La comunicación de los logros se convierte en un elemento clave para afianzar el cambio y conseguir la confianza del equipo operativo. Se calendarizan claramente las acciones en función de su prioridad estratégica y su grado de complejidad. Se construye así un listado de acciones claro, con logros y objetivos a conseguir a corto plazo que contribuyen a consolidar las líneas y metas a largo plazo. De forma periódica el equipo directivo elabora un documento de objetivos y logros que se hace llegar a todos los trabajadores de la entidad. Se realizan circulares comunicando logros y al final del primer año de inicio del cambio, se elabora un documento resumen de dichos logros.

El documento de logros permite reforzar la motivación para el cambio pero también comunicar el sentido y dirección del mismo.

En estos momentos, la Fundación Anesvad está aún en pleno proceso de cambio. Hace falta continuar trabajando en la consolidación de una nueva cultura de trabajo a la que sin duda el nuevo equipo directivo y los nuevos instrumentos están contribuyendo significativamente. El plan estratégico plantea los años 2009, 2010 y 2011 como básicos para afianzar el nuevo modelo.

Casal dels Infants para la Acción Social en los barrios



La entidad

El Casal dels Infants para la Acción Social en los barrios es una entidad social que nació en el barrio del Raval en Barcelona en el año 1983. La entidad trabaja para conseguir mejoras concretas y duraderas en la calidad de vida de los niños, jóvenes, familias en riesgo o en situación de exclusión social y en las comunidades donde viven.

En el momento en que se inició el cambio el Casal contaba con un presupuesto cercano a los 2 millones de euros y una plantilla de 84 profesionales y 477 voluntarios.

El cambio

A finales del año 2004, la Junta del Casal dels Infants del Raval decidió impulsar un proceso de planificación estratégica con la voluntad de dotar a la organización de un instrumento que permitiera orientar su futuro. Realizar una planificación estratégica suponía transformar la dinámica de funcionamiento de la entidad. Una organización que a pesar de contar con instrumentos de programación anual no disponía de una estrategia escrita a medio plazo. Era el equipo directivo quien, con sus decisiones, fijaba de hecho el rumbo de la organización.

El equipo directivo compartía el deseo de contar con una orientación estratégica que permitiera focalizar esfuerzos, empoderar a la Junta y orientar el crecimiento de la organización y así lo había expresado de forma reiterada.

En el momento de iniciar el plan estratégico, existían en la organización ciertas tensiones entre los equipos, resultado de distintas visiones de futuro, que hacían recomendable contar con una mayor definición. El Casal había crecido de forma sostenida durante los últimos años y se apreciaban las tensiones características de una organización en proceso de expansión.

Durante 6 meses la Junta y el equipo directivo debatieron sobre la necesidad y urgencia del plan y acordaron el nivel de participación de los distintos grupos de interés en el proceso. La elaboración del plan estratégico, en el que participaron trabajadores, voluntarios, beneficiarios, socios... tomó un año más.

Finalmente en junio del 2006 se aprobó un plan estratégico 2007-2011 construido alrededor de ocho objetivos básicos. Tres de los objetivos confirmaban el camino iniciado por el Casal para

ampliar su ámbito de actuación. Se apostaba por la extensión territorial, pasando de los tres territorios en los que en ese momento estaba presente a doce; se reafirmaba la apuesta por la sensibilización y la incidencia política más allá de la intervención directa y se definía la actuación ante nuevas necesidades sociales como un objetivo prioritario de la entidad. Los otros cinco objetivos se centraban más en temas relacionados con el modelo de organización que deseaban consolidar. Así se definían el desarrollo de un modelo asociativo propio, la cohesión y participación interna, el refuerzo de la estructura; la consolidación de un modelo de voluntariado y el trabajo en red como objetivos también prioritarios.

El plan supuso un punto de inflexión claro, ya que por primera vez el Casal disponía de una orientación, una guía para su acción de futuro. Al perfilar una visión del Casal y clarificar un modelo, el plan se convertía así en un elemento clave para el gobierno de la entidad, la dirección y la cohesión de los equipos. El plan de hecho venía a ofrecer un marco en el que continuar desplegando la intensa actividad que el Casal había realizado los últimos años. Legitimaba su crecimiento en otros territorios, así como hacia nuevos ámbitos o actividades; reconocía la incidencia y la sensibilización como espacios de intervención prioritarios y asentaba las bases de aquellos elementos que definían lo que implícitamente los miembros del Casal entendían que era un modelo específico de intervención (voluntariado, trabajo en red, respuesta integral e innovadora).

Sin embargo, a pesar del esfuerzo realizado por cuidar la participación en el proceso, el Plan Estratégico generó algunas reacciones discordantes. Su ambición, sobretudo a nivel de la extensión territorial, fue el aspecto que más sorprendió al equipo operativo y a su vez el más cuestionado por alguno de ellos que no llegaban a comprender su sentido.

El inicio de implementación del plan más que solucionar, agravó las tensiones en los equipos y precipitó algunas salidas. Los esfuerzos dedicados a explicar la razón del cambio y la celebración del 25 aniversario en el año 2008, que suponía una revisión del trabajo e impacto en el territorio, permitió reforzar la vinculación con la entidad y contribuyeron a superar algunas resistencias y cohesionar los equipos.

Desde la puesta en marcha del Plan Estratégico –en enero del 2007– y a pesar de la crisis económica que se hace sentir con fuerza durante el último trimestre del 2008 y todo el 2009 y ralentiza la expansión, el crecimiento del Casal es exponencial.

La entidad pasa de gestionar 23 proyectos y atender a 2.500 personas, con 119 profesionales y 552 voluntarios a finales del 2006, a gestionar 36 proyectos, atender a 5.800 personas con 156 profesionales y 759 voluntarios a finales del 2009. El presupuesto crece durante ese mismo período en más de un 89%. El Casal además se extiende de tres territorios a siete.

En enero del 2009 y tras un año de trabajo por parte de la Dirección y la Junta, el Casal aprueba un nuevo nombre, una nueva marca. Así, deja de llamarse Casal dels Infants del Raval para pasar a ser conocido como el Casal dels Infants para la acción social en los barrios. El cambio de

nombre es uno de los elementos más visibles de la nueva orientación estratégica de la organización.

La desaparición de la palabra Raval del nombre de la entidad responde a la voluntad que la marca refleje la nueva realidad territorial de la organización y es una muestra clara del salto dado por la organización. De una entidad muy vinculada a un determinado barrio, a un entidad que trabaja en distintos barrios y por lo tanto tiene una visión más amplia de la realidad social de Cataluña (y hasta del extranjero).

A finales del 2009 y tras superar ya la mitad del período de su despliegue, la Junta planteó dudas al equipo directivo: dudas sobre el ritmo de consecución de los distintos objetivos, el volumen de recursos y esfuerzos destinados y hasta la idoneidad de la realización de algunos de ellos.

En este sentido, la Junta cuestiona lo que parece ser una priorización excesiva de la extensión territorial frente a otros ejes estratégicos básicos. Llegado el momento de aprobar el plan de funcionamiento para el año 2010 la Junta recuerda la necesidad de reequilibrar los pesos e incrementar el esfuerzo en otros aspectos estratégicos menos desarrollados.

La Junta debate sobre si las metas del plan son asumibles, y hasta en algún caso deseables. ¿En un entorno de crisis económica, no esperado cuando el plan se concretó, es realista y conveniente llegar a doce territorios cuando en el momento de su aprobación el Casal dels Infants estaba presente sólo en tres? ¿Se está dedicando el Casal en exceso a la extensión territorial abandonando otros elementos clave de su modelo? ¿Se está realizando esta extensión tal y como se debería? ¿Es necesario ajustar sustancialmente los objetivos estratégicos del plan? ¿Cuenta el Casal con las capacidades suficientes para abordar un plan tan ambicioso? ¿Cómo podrían fortalecerse?

La falta de un seguimiento y evaluación detallados sobre la evolución de los logros del plan dificulta conocer realmente si la percepción de la Junta es la correcta. Una percepción que también es compartida por algunas personas del equipo. Ante esta situación y dado también el entorno de crisis, el equipo directivo replantea el plan de despliegue del año 2010. Así, se opta por dedicar el año 2010 a consolidar los territorios en los que se está presente y no desplegar ningún proyecto en territorios nuevos, y se define mejor la asignación de responsabilidades de aquellos ámbitos en los que se considera que quizás el despliegue no ha sido el esperado. Así, se crea un responsable interno de voluntariado y se sube a nivel directivo al responsable de comunicación y captación de fondos. Se trabaja así mismo en un nuevo concepto de equipo directivo ampliado que incorpora los mandos intermedios, cosa que debe permitir afianzar el liderazgo del cambio en todos los niveles de la organización. Se revisa además el concepto de incidencia, ya que era uno de los objetivos prioritarios del plan pero sobre cuya concepción real no existía un consenso claro. De hecho, la diversa interpretación de los distintos “conceptos” que definían la visión aflora como una fuente de “conflicto” importante ya que dificulta la existencia de una visión realmente compartida e impide compartir la valoración del cambio.

Fundació Jaume Bofill



La entidad

La Fundació Jaume Bofill es una fundación cultural de ámbito catalán que tiene como objetivo promover iniciativas que faciliten el conocimiento de nuestra sociedad y que contribuyan a su mejora a través de la supresión de las desigualdades, la extensión de la educación y la cultura en un sentido amplio. La Fundació Jaume Bofill es una de las organizaciones referentes en Cataluña en el ámbito de estudios y generación de conocimiento.

En el momento del cambio la fundación contaba con un presupuesto de 3,8 millones de euros y un equipo de casi 30 personas contratadas.

El cambio

El cambio se empieza a gestar a finales del año 2007 bajo el impulso del Patronato. La jubilación del director de una de las fundaciones del grupo y la necesidad de aprobar unos nuevos objetivos a cuatro años a finales del 2008 favorecen el inicio de la reflexión.

La fundación había crecido significativamente en los últimos años, ampliando sus áreas de actuación y consolidando su papel de referente en algunos de los temas centrales de la agenda social y política. La Fundació Jaume Bofill era una de las entidades de investigación de más prestigio en Cataluña. Sin embargo, el Patronato apreciaba que a pesar del reconocimiento público, la dispersión de áreas y actividades no favorecía la consecución del impacto deseado. Se plantea en ese momento la necesidad de contar con un foco más claro de tal forma que se amplíe el impacto de las acciones y mejore la eficacia en el uso de los recursos.

Durante más de un año el Patronato trabaja para identificar una nueva misión, visión y valores.

A principios del año 2008, el Patronato encarga un proceso de evaluación del último cuatrienio 2005-2008. La inexistencia de un sistema completo de evaluación es un limitante para la toma de decisiones, y dificulta la “demostración” de la necesidad y urgencia del cambio al equipo de la fundación. Un equipo que, en general, no ve imprescindible el cambio, aunque comparte inquietudes con el Patronato.

La fundación cuenta en esos momentos con un plan cuatrienal con grandes objetivos pero sin indicadores, en cuatro ámbitos prioritarios de actuación (educación, inmigración, igualdad y demo-

cracia). También dispone de una programación anual, que se construye a partir de los proyectos y acciones que se van a desarrollar.

A pesar de que finalmente y debido a las limitaciones técnicas, el proceso no permitió evaluar el impacto de las actividades, sí que hizo aflorar la necesidad de definir con claridad cuál era el impacto realmente esperado y la estrategia organizativa para lograrlo.

De hecho, la distinta percepción sobre la concepción de impacto y éxito, nociones sobre las que no se había reflexionado de forma conjunta, explican la diferente valoración de la necesidad de cambiar. La complacencia de algunos miembros de la organización se fundamentaba así en la calidad de los estudios y el conocimiento generado, lo que había permitido obtener un elevado reconocimiento público. Si bien el Patronato reconocía y compartía esa realidad, su concepción del impacto iba más allá y por lo tanto difería parcialmente en la valoración del éxito conseguido. La generación de conocimiento debía enfocarse e impulsar la transformación social. La capacidad que había demostrado la fundación para influir en algunas leyes y ámbitos clave era sin duda una muestra clara de éxito y era en esa línea en la que debía continuar trabajandose.

Finalmente en noviembre del 2008, el Patronato aprueba una nueva misión, visión y valores. La nueva visión supone pasar de ser una entidad que tiene en los ámbitos de inmigración, participación, igualdad y educación su principal objetivo, a convertirse en una entidad cuyo foco principal es la educación. Pero más allá de esta focalización, la nueva visión implica reforzar la centralidad del concepto de impacto y requiere una modificación de los enfoques y las formas de trabajo. La nueva visión lleva a la entidad a replantearse su estructura organizativa –que respondía a un modelo enfocado a la generación de conocimiento en sus cuatro áreas prioritarias– y desarrollar nuevas competencias y habilidades que permitan reforzar su capacidad de influencia e impacto.

En diciembre del 2008, el Patronato encarga al director de la fundación preparar a la organización para el cambio. Se planea así un despliegue en tres fases, una primera de concreción de la nueva visión y misión, con la elaboración de un plan estratégico que derivará en una segunda fase de programación de actividades y una tercera fase de reformulación de la organización y el equipo. El año 2009 se considera un año de transición.

Más allá de estas tres fases de despliegue, la prioridad se centra en compartir con toda la organización el nuevo concepto de impacto y su clara vinculación con la razón de ser de la fundación y su historia. La comunicación y formación sobre la nueva realidad organizativa se convierte así en una estrategia fundamental para establecer un sentido de urgencia del cambio y evitar resistencias. En un primer momento se trabaja principalmente con los responsables de área, pero también se realizan comunicaciones al conjunto del equipo. En febrero de 2009 se efectúa una sesión de un día de trabajo con todos los profesionales de la entidad en la que se presenta la nueva visión.

La presentación de la nueva visión coincide con una crisis que afecta a los ingresos de la organización que proceden de su patrimonio empresarial. Esos ingresos disminuyen en casi un 40% entre 2008 y 2009. Como resultado de eso la programación del año 2009 se ve claramente afectada. De forma urgente, cada responsable de área debe reducir sus programas hasta ajustarse al presupuesto disponible.

La crisis y la disminución de la actividad asociada permite en un primer estadio que los responsables de áreas puedan dedicarse con más intensidad a la tarea que el Patronato les encomienda una vez aprobada la visión: la definición de la estrategia y la programación de la entidad.

Tras la aprobación de la nueva visión el director reúne al equipo directivo de la entidad –el gerente y las responsables de las áreas en las que estaban agrupados los proyectos– en una sesión de un día de duración y les presenta la nueva visión, misión y valores. El director había mantenido informado al equipo sobre la evolución del proceso, y los resultados no les cogen por sorpresa. Informarles con puntualidad y realismo había sido una preocupación del director durante el proceso de discusión de la visión ya que tenía claro que las responsables de áreas eran las personas más afectadas por el cambio estratégico planteado. Aunque la nueva estrategia y estructura organizativa no estaba definida, era evidente que el cambio de visión suponía abandonar la estructura organizativa que había en ese momento.

Las responsables de las áreas habían constituido junto con el director el núcleo directivo de la entidad. La mayor parte de ellas habían crecido profesionalmente dentro de la organización y habían sido las encargadas de dar forma e impulsar sus respectivos ámbitos de responsabilidad en los años de crecimiento sostenido. De hecho, todas ellas habían conseguido consolidar el papel de la fundación como generadora de conocimiento especializado en cada uno de sus ámbitos.

El cambio modificaba la posición directiva de cada una de ellas. Además, las obligaba a replantear la forma de trabajar.

El apoyo de las responsables de las áreas se consideraba importante para avanzar de forma no traumática en un cambio que transformaba la organización. Para conseguirlo, el Patronato decide implicar al equipo en la definición de la estrategia y lograr su compromiso con el cambio.

Una vez aprobada la visión, se inicia un período que dura casi seis meses durante el cual el director y el equipo trabajan conjuntamente sobre el concepto de educación –nuevo foco de la fundación– construyendo una definición que permita incorporar parte del bagaje desarrollado por la fundación en otros ámbitos. A partir de esa definición, el equipo realiza una propuesta concreta de líneas estratégicas y programas.

A partir del nuevo plan estratégico, se define una nueva estructura organizativa. El director negocia con cada responsable de área la asignación de una nueva responsabilidad dentro de la organización.

La Fundació Jaume Bofill identifica cuáles son los procesos clave que deben estar presentes en todos sus proyectos y en los que deben ser excelentes y construye un nuevo organigrama matricial en el que se fijan responsables de procesos y responsables de proyectos que interactúan.

Esta estructura supone una clara novedad en el funcionamiento de la fundación que había contado con responsables de proyectos que dependían de los responsables de área. Los responsables de proyectos dejan de tener así una dependencia jerárquica clara de un director pero deben colaborar con unos responsables de procesos que son los encargados de garantizar la excelencia de los mismos en todos los proyectos. Las necesidades de interacción se multiplican, la cultura de trabajo se transforma.

Se hace evidente que para que el cambio sea exitoso es necesario dotar a las personas de las competencias necesarias para abordar este cambio. Para conseguirlo, la Fundació Jaume Bofill ha planteado un plan de desarrollo de competencias y un plan de formación tanto en habilidades como en capacidades especialmente para los nuevos responsables de procesos.

La estrategia desarrollada permitió que, pese al lógico período de “duelo” inicial, se comprometieran con el cambio. Un compromiso que también se consiguió gracias a la importante vinculación emocional de estas personas con la organización y el esfuerzo realizado por explicar y visualizar la transformación de la organización como una evolución lógica y una clara mejora de su impacto.

La Fundació Jaume Bofill se encuentra actualmente en el proceso de transformación.

Fundació Pere Tarrés



La entidad

La Fundació Pere Tarrés es una entidad no lucrativa de acción social y educativa que inició sus actividades en el año 1957 en el marco de Cáritas con la finalidad de promover la educación en el ocio de los niños y jóvenes. Con el tiempo ha ido ampliando su actividad a otros ámbitos de la acción social como la formación, la investigación y la gestión. Se constituyó como fundación en el año 1985.

La fundación está constituida por cuatro secciones: servicios para la educación, una federación de centros de tiempo libre, un centro de formación no reglada al que se adscribe un área de consultoría y una Facultad de Educación Social y Trabajo Social. Cada centro funciona de forma autónoma y responde a sus propios criterios.

En el momento del cambio la Fundació contaba con más de 1.310 trabajadores y un presupuesto de más de 25 millones de euros.

El cambio

En el año 2007, el Consejo de Dirección de la organización –formado por el director general, la directora financiera y de gestión interna y los cuatro directores de secciones– decide impulsar la implementación de un *software* para la administración de la relación con los clientes, lo que se conoce como un CRM. En ese momento, cada sección gestionaba directamente a sus clientes de forma totalmente autónoma y no existía una base de datos compartida con información de los mismos.

De hecho, la necesidad de unificar la información sobre la gestión de los clientes había sido puesta sobre la mesa del Consejo de forma reiterada, el cual hacía mucho tiempo que tenía consciencia de la necesidad de disponer de una base de datos única. Veía con preocupación como, a pesar del crecimiento exponencial que la fundación había experimentado en los últimos años, los instrumentos de gestión en algunos ámbitos, entre ellos la gestión de clientes, estaban poco actualizados y respondían a las necesidades de una organización de menor tamaño y complejidad.

Más allá de las explicaciones de las ventajas del CRM, son las anécdotas derivadas de la falta de información sobre clientes entre los responsables de secciones –lo que lleva por ejemplo a encontrarse a dos responsables de sección un mismo día esperando para una reunión con un mismo cliente, o a no saber responder a demandas de clientes sobre la relación con otra sección– lo

que consigue finalmente hacer consciente a los directivos de las secciones de la necesidad del cambio.

La directora financiera y de gestión interna asume directamente el liderazgo y la gestión de un proyecto que a pesar de la necesidad, genera evidentes recelos en los directores de secciones que tienen cierto “miedo” a compartir información de sus clientes. Visualizar el potencial generador de negocio del nuevo instrumento se convierte así en una tarea clave de la directora para reforzar el compromiso de los directores con el cambio.

El proyecto se inicia en marzo del 2007. Se contrata una consultoría externa de reconocido prestigio para acompañar la organización en el proceso. Pronto aflora en las sesiones de trabajo con la consultoría la concepción del CRM como un instrumento para avanzar hacia una cultura de trabajo más compartida entre las distintas secciones.

Se constituyen dos grupos de trabajo asociados al nuevo proyecto. Un grupo central formado por la directora financiera, un técnico informático y una técnica de proyecto que, junto a la consultoría, son los responsables de realizar el diseño de los distintos procesos asociados al CRM. El segundo grupo, que podríamos llamar de “seguimiento y contraste” se forma por personas procedentes de los departamentos más afectados por el nuevo instrumento –áreas comerciales, de relación con clientes, etc.– de las distintas secciones y de las áreas de gestión común. Dicho grupo, constituido por personas nombradas a propuesta de los directores de sección, se reúne de forma pautada con el grupo central para analizar las propuestas de diseño realizadas por el mismo, comprender su estructura y proponer modificaciones si es necesario para mejorar su adaptabilidad a la realidad de su departamento, área o sección. El objetivo del grupo de contraste es garantizar que el instrumento contempla todos los elementos necesarios y evitar que el diseño del mismo sea vivido como una imposición.

En julio del 2008 el nuevo CRM está diseñado y se puede proceder a su implementación. Se realiza un análisis de las áreas clave donde el CRM debe implementarse y a pesar de la complejidad, se opta por realizar una implementación simultánea. La implementación simultánea permite reforzar el mensaje de que estamos ante un nuevo instrumento y una nueva forma de trabajar por la que la institución apuesta claramente. Así mismo, permite explotar ya desde un inicio todo su potencial y las sinergias que genera. Un potencial que si se hubiera optado por desplegar la herramienta progresivamente no podría apreciarse en su totalidad.

Se nombra una responsable de CRM –de perfil administrativo superior– que es la encargada de recoger las posibles incidencias y acompañar a los nuevos usuarios. Para ayudarla a superar sus miedos iniciales, se le proporcionan los recursos necesarios para que en la primera fase de lanzamiento pueda sentirse segura. Así, más allá de la formación inicial y de su participación en el diseño del instrumento, cuenta con el apoyo directo de un responsable informático que está a su lado de forma permanente durante las primeras semanas de implementación y que le ayuda a solucionar dudas.

Antes del lanzamiento y la implementación generalizada de la herramienta, se realizan cursos de formación a todas las personas implicadas. Así mismo se crea un documento de ayuda, un manual de uso y un documento con las preguntas más frecuentes que se cuelga en la intranet. Se editan pósters con información básica sobre el CRM y sus conceptos fundamentales que se cuelgan en espacios de uso público de los principales usuarios del nuevo instrumento. La institución trabaja también para dotar de un marco de seguridad que permita a los nuevos usuarios superar sus miedos. Para ello cuentan con el apoyo de la responsable de CRM de la institución, un informático y un responsable de CRM de cada sección que ha sido formado especialmente.

Sin embargo y a pesar del apoyo, las resistencias en algunos casos son grandes especialmente entre aquellas personas más antiguas y entre algunos responsables de las diferentes secciones de la fundación lo cual suponía, también, un uso desigual del CRM por parte de las secciones. Se quejan de que el CRM les quita más tiempo, de que no pueden hacer lo mismo que hacían antes. En este caso el mensaje por parte de la dirección general y los directores de sección es claro: El CRM no permite hacer lo mismo, sino hacer cosas distintas que nos darán a medio plazo mejores resultados. No existe vuelta atrás. Así, en algunos casos la “imposición” de la herramienta es inevitable y se confía en que las ventajas de su uso en el día a día y para el desempeño del propio puesto de trabajo –los logros en algunos casos son casi inmediatos– permitan vencer a medio plazo los miedos asociados sobretodo al desconocimiento. El CRM permite por ejemplo disponer de información sobre los resultados de campañas de comunicación y captación de nuevos clientes (índice de respuesta por perfil de clientes, venta de servicios, llamadas, etc.) lo que aporta un valor añadido claro para los comerciales y responsables de comunicación.

De hecho, y a raíz de la implementación del CRM, se procedió a diseñar un plan comercial integral de la Fundació Pere Tarrés, creando a su vez una comisión comercial, a iniciativa de los responsables comerciales de las distintas secciones, que analiza y diseña estrategias básicas para los clientes. El CRM ha permitido también avanzar en las funciones del departamento de marketing de la entidad que ha ampliado su rol estratégico. En este sentido, a pesar de las lógicas resistencias, la implementación de la herramienta ha sido, como era previsible, un elemento de cambio cultural clave.

Fundación Entreculturas



La entidad

Entreculturas es una ONG de Desarrollo promovida por los jesuitas que se centra principalmente en actividades de educación como instrumento de desarrollo, transformación y diálogo de culturas.

Introducción: La reorientación completa de una entidad

Este caso presenta la transformación de una entidad: de la Asociación Fe y Alegría España a la Fundación Entreculturas.

La Fundación Entreculturas – Fe y Alegría fue creada el año 1999. Sin embargo, los inicios de esta entidad se sitúan en su antecesora, la Asociación Fe y Alegría España, que entre finales de los años noventa e inicios de este siglo experimentó un proceso de transformación que implicó, aparte del cambio de nombre y naturaleza jurídica, una reorientación significativa de la actividad.

El cambio

Cuando nació la Asociación Fe y Alegría España en 1986 su actividad se basaba en la captación de fondos en España para las entidades de la red Fe y Alegría de América Latina. Esta financiación procedía casi exclusivamente de la administración estatal.

Sin embargo, unos años más tarde la junta directiva de la entidad, con el apoyo del equipo técnico, planteó una reorientación de su misión que suponía ampliar su ámbito de actuación a diferentes niveles. Por un lado, se quiso ampliar las funciones de la asociación e iniciar acciones directas, además de la captación que canalizaban hacia las entidades latinas. Entre las nuevas líneas de la entidad se incorporaron más actividades como la sensibilización y la elaboración de estudios. Además, se añadió una voluntad por ampliar el número y ámbito territorial de las contrapartes con las que colaboraban, colaborando con organizaciones más allá de los miembros de la red Fe y Alegría. Así, se optó por realizar una cooperación más amplia, tanto a nivel de temática como a nivel geográfico.

Otras consecuencias de este proceso de transformación fue la evolución de la estructura de financiación de la entidad, incrementando su diversificación. Por ejemplo, en 1999 el presu-

puesto global era de unos 4 millones de euros exclusivamente de fondos públicos, mayoritariamente de administraciones estatales. Actualmente, Entreculturas cuenta con un nivel de ingresos muy superior y prácticamente equilibrados entre fondos públicos y privados (en 2008 ingresaron más de 23 millones de euros, un 23% de ellos procedentes de administraciones estatales y un 27% de organismos públicos autonómicos y locales). Este incremento también fue acompañado por una ampliación de la estructura de la entidad, ya que en 1999 trabajaban desde su única sede de Madrid doce personas, mientras que actualmente cuentan con unas 27 delegaciones por todo el territorio estatal, con 80 trabajadores, además de una importante red de unos 400 voluntarios. Esta evolución y expansión territorial surgió de manera implícita con la reorientación de la misión, puesto que la actividad inicial de captación de fondos estatales podía centralizarse, mientras que las tareas de sensibilización y de captación de otras fuentes de financiación requerían una implantación descentralizada y una mínima estructura territorial que fue creciendo progresivamente.

Proceso de cambio

El proceso de cambio empieza en el año 2000. Desde su inicio se era consciente de las implicaciones de esta reorientación de la misión, que suponían un cambio radical de la entidad, incluso a nivel jurídico y legal con la constitución de la Fundación Entreculturas y disolución de la Asociación Fe y Alegría España.

La iniciativa del proceso fue promovida por el órgano de gobierno de la entidad (inicialmente la junta de la asociación que se constituyó en el patronato de la nueva fundación). A partir de esta decisión se implicó a todo el equipo de la entidad hacia esta nueva misión compartida, bajo el liderazgo del equipo directo que formalizó y planificó todo el proceso, de manera que se programó un cambio progresivo en el tiempo. Todo ello se instrumentó con un proceso de planificación estratégica que se dividió en dos etapas:

Fase 1, 2000-03: Etapa intensiva del cambio

En esta primera etapa, y en base a un primer plan estratégico (2000-03), se realizó la primera ampliación del ámbito territorial y de actividad. En estos años se especializaron en la diversificación de financiadores, incorporando administraciones públicas no estatales y fondos privados de particulares. Además, también empezaron a trabajar con nuevas contrapartes en América Latina que no pertenecían a la red Fe y Alegría. También en esta primera etapa se desarrolló el trabajo de sensibilización social y educación para el desarrollo y se desplegó la línea de voluntariado.

Aunque inicialmente ya se había diseñado el perfil deseado para la entidad en un futuro que implicaba acciones adicionales a los puntos anteriores, se optó por priorizar algunos elementos para esta primera fase y dejar otros objetivos para una fase posterior en función de la evolución y resultados.

Fase 2, 2004-07: Segunda etapa

Una vez finalizada la primera fase se elaboró un segundo plan, Plan estratégico 2004-07, para acompañar la segunda etapa del proceso de cambio.

La referencia de todo el proceso fue la nueva misión y definición de entidad acordada, y se tuvo en cuenta la evolución e impacto de la primera fase del proceso para el diseño de la segunda (ritmo de cambio, minimización de tensiones por acelerar procesos, adaptación progresiva de la estructura interna, etc.). Así en esta etapa Entreculturas inició los procesos pendientes de desarrollar para llegar al nuevo modelo de entidad planteado, centrados especialmente en las siguientes líneas:

- Incorporación de las relaciones con empresas (otras fuentes de captación)
- Cooperación en otros territorios fuera de América Latina
- Incrementar las relaciones internacionales
- Elaboración de estudios e incidencia

Según el Plan Estratégico 2004-07, esta etapa cerraba en 2007, aunque finalmente se pospuso un año para poder cumplir con los objetivos propuestos y finalizó en 2008.

Final: Finalización del proceso

Una vez finalizado todo el proceso dividido en dos etapas, y una vez realizado el despliegue y consolidación de las diferentes acciones desarrolladas durante los ocho años, en 2008 se aprueba el Plan Estratégico 2008-12, en el que se especifican las líneas estratégicas de la entidad en una línea de continuidad con lo desarrollado en el plan anterior.

Además, es para la realización de este nuevo plan estratégico, una vez desarrollada una mínima trayectoria de la entidad con la nueva reorientación y establecidos sistemas de gestión que permiten la recopilación de la información, cuando se evalúan los resultados conseguidos en la reciente evolución, para poder establecer los objetivos para el siguiente periodo 2008-12.

Fundación IRES – Instituto de Reinserción Social



La entidad

La Fundación IRES, Instituto de Reinserción Social, es una organización social que nació en el año 1969 para ofrecer atención social, psicológica y educativa a personas en riesgo de exclusión social. Desde sus inicios, las personas con problemas con la justicia penal fueron un colectivo de atención prioritaria.

En el momento del cambio IRES contaba con un presupuesto de más de 8,5 millones de euros y una plantilla de 254 profesionales.

El cambio

IRES llevaba tiempo planteándose un cambio de orientación organizativa cuando a mediados del 2009 la Generalitat de Catalunya anunció que sacaría a concurso público la implementación y el desarrollo de las medidas penales alternativas, servicio que había estado gestionando la organización desde el año 2000 cuando la Generalitat de Cataluña decidió externalizar su gestión.

La gestión de estas medidas había crecido de forma exponencial pasando de 400 casos atendidos en el año 2000 a 15.000 en el 2009. Ciento treinta trabajadores de IRES estaban en ese momento vinculados a ese servicio que movía un presupuesto de 4 millones de euros en 2009. La resolución final del concurso público, que había planteado la división de la gestión de medidas penales alternativas de la provincia de Barcelona en dos grandes lotes, hizo que IRES perdiera la gestión de un importante volumen de casos. IRES ganó uno de los lotes por valor de 1,5 millones de euros.

La nueva situación suponía así una reducción muy importante del volumen de recursos gestionados por la organización –humanos, 67 personas, y financieros, casi 2,5 millones de euros menos–, lo que tenía un claro impacto sobre la estructura de gestión de la Fundación. Debía replantearse tanto el número como las funciones de las personas que gestionaban la entidad y buscar mecanismos para superar la importante reducción de ingresos.

La pérdida del concurso reforzaba sin embargo el sentido de la reflexión estratégica que la organización había iniciado en el 2008 y en este sentido fue tomada como una oportunidad por parte de la dirección para reforzar la voluntad de IRES de recuperar su rol como agente innovador y colaborador de las administraciones y otros agentes –superando la actual etapa en la que la administración parecía verles como un simple proveedor– y avanzar en la redefinición del modelo organizativo.

La Fundación había sido la entidad líder en la defensa de la introducción de las medidas penales alternativas en España y fundadora de la CEP-Conferencia Europea de la Probation, siendo la entidad referente en esta disciplina. Las medidas penales alternativas habían sido además uno de los principales ámbitos de intervención de la entidad en los últimos 10 años, desarrollando conjuntamente con la Generalitat un modelo propio en Cataluña.

La pérdida del concurso venía a evidenciar la debilidad del crecimiento experimentado por la organización en los últimos años. Una debilidad que paradójicamente era fruto del mismo éxito de la Fundación, una entidad que había conseguido en los últimos años que gran parte de los servicios innovadores que impulsaba acabaran siendo asumidos por las administraciones públicas. Esta situación había llevado a una transformación casi “involuntaria” del modelo de organización. La prestación de servicios públicos se había convertido en uno de los ejes centrales de la entidad. Una situación que si bien había garantizado el crecimiento sostenido de la Fundación y asegurado parte del desarrollo de su misión, revelaba a finales del 2009 ser su principal talón de Aquiles.

De hecho, esta situación ya había sido detectada por el Patronato de la Fundación en el año 2008. El crecimiento exponencial de la gestión de medidas penales alternativas –tan sólo en el año 2005, la gestión de los trabajos en la comunidad, parte de las medidas penales alternativas, creció en más de un 290% y en un 373% los programas formativos asociados a las mismas– había llevado al Patronato a cuestionar entonces las dificultades que existían para desarrollar proyectos innovadores y con un verdadero impacto cuando el peso de la prestación de servicios públicos era tan alta. De hecho, la voluntad de consolidar el impacto y ampliar el modelo de intervención incorporando, además de la acción social, la investigación, la sensibilización y la incidencia pública había estado ya detrás del cambio de forma jurídica que IRES experimentó en el año 2006. Ese año IRES pasó de ser una asociación a una fundación. Sin embargo, y a pesar de este cambio, y de la expresa voluntad de un Patronato que era heredero de la antigua junta, IRES continuó trabajando principalmente en las mismas áreas y bajo el mismo formato que había desarrollado hasta el momento. La elevada presión de la demanda de la administración pública, la estabilidad presupuestaria que proporcionaba y la falta de recursos específicos dedicados a las nuevas formas de intervención dificultó consolidar el nuevo modelo. Eso no significa que no se realizaran algunos proyectos de investigación y sensibilización pero sin tener la importancia que se perfilaba cuando se creó la fundación.

A pesar de que la reflexión se planteara en el 2008, no fue hasta la entrada de un nuevo miembro en el Patronato cuando la Fundación se decidió a iniciar la reflexión que permitía revisar su modelo de intervención. El nuevo patrono tuvo así un rol clave en el impulso de esta reflexión. Se trata de un empresario propietario de un grupo de empresas familiares. Una persona que creía firmemente en la necesidad de modernizar el modelo de organización y romper la dependencia de la financiación pública. Debemos tener en cuenta que la Fundación tenía en el 2008 un Patronato formado por personas procedentes del mundo de la justicia y empresarios altamente vinculados con la organización, alguno de ellos se contaban entre sus fundadores, pero había un grupo de

edad avanzada. La entrada del nuevo patrono, hijo de uno de los fundadores, con ganas y energía para comprometerse supuso un revulsivo clave.

Ese revulsivo coincidió además en el tiempo con la consolidación de un equipo directivo potente. Desde que IRES se transformó en Fundación, su directora Montserrat Tohá era consciente de la necesidad de reforzar la dirección de la organización. Montserrat había sido directora de IRES durante 10 años y contaba con una estructura organizativa insuficiente. En un entorno de crecimiento sostenido y en el que se redefinían y ampliaban las funciones de la institución, esa estructura organizativa se revelaba claramente como una debilidad. Durante casi dos años la directora trabajó con el Patronato sobre la necesidad de ampliar el equipo y buscar y seleccionar las personas que debían liderar a la organización hacia el futuro. Así entre mediados de 2007 y mediados de 2009 se incorporaron a IRES una directora financiera, una directora de recursos humanos, un director de comunicación, una directora técnica y se creó la dirección de investigación, innovación y docencia, que asumió una persona con larga trayectoria en la organización.

Así cuando en septiembre de 2009 el Patronato decidió impulsar un proceso de reflexión estratégica para redefinir la visión de la entidad, se contaba con un equipo directivo preparado para impulsar los cambios. De hecho, a pesar de que fue el Patronato quien finalmente aprobó la visión (en marzo de 2010) el equipo directivo participó activamente en el proceso de elaboración.

Fue en medio de dicho proceso de redefinición de la visión (en noviembre de 2009) cuando la Generalitat convocó el concurso de medidas penales alternativas y la “crisis” se produjo.

La crisis contribuyó a construir un sentido de urgencia, aunque también planteaba dificultades para avanzar y concretar una visión que dada la nueva realidad parecía altamente difícil de conseguir.

El Patronato y el equipo directivo tomaron la resolución del concurso como una prueba de que el cambio de modelo era necesario. Se perfiló así una visión que apostaba por una mayor especialización (a pesar del riesgo, IRES seleccionó tres grandes ámbitos de intervención prioritaria), una combinación de acción social, formación, investigación, innovación, sensibilización social e incidencia política en los ámbitos seleccionados, la extensión territorial a España y el crecimiento de la financiación privada como objetivo.

La “superposición” de dos cambios en paralelo, uno planteado más a corto plazo y que tenía como objetivo prioritario conseguir recuperar el equilibrio presupuestario tras la pérdida del concurso público y otro más a largo plazo, que planteaba la transformación del modelo organizativo dificultó la ejecución de este último. Algunas de las medidas tomadas para salir de la crisis –como ampliar algunos servicios en ámbitos no prioritarios– alejaban a la organización de la visión deseada. Para evitarlo, la dirección apostó por reforzar la visión, aclarar el valor de estas acciones en el marco de la misma o su carácter temporal cuando ese vínculo no existe.

El cambio inmediato y vinculado a la pérdida del concurso fue claramente planificado y dirigido desde la dirección de la organización, para dar respuesta a los cambios casi “inevitables” derivados de la fecha de ejecución de los resultados del concurso.

Las resistencias fueron evidentemente grandes, pero el carácter inevitable del elemento externo que provocó el cambio facilitó que los miembros de la organización lo asumieran aunque no lo compartieran y vieran como casi innegociable la estrategia seleccionada para implementarlo.

En lo que se refiere a la transformación de la organización, derivada de la definición de una nueva estrategia, se planteó un cambio más pausado y en el que evidentemente se requería de un mayor nivel de implicación. Más que una planificación detallada, se desplegaron en primera instancia instrumentos de planificación más a largo plazo (planes de negocio, planes de extensión territorial...) con niveles de detalle menor.

IRES está en estos momentos iniciando el cambio derivado de su nueva visión. El cambio del Patronato, la elección del nuevo miembro que llegó en el año 2008 como presidente y la ampliación del número de miembros del mismo con la incorporación de personas expertas en los ámbitos que la fundación desea abordar en el futuro son un punto de partida clave. El Patronato renovado se compromete a implicarse activamente para conseguir que la ampliación de fondos privados sea una realidad.

El plan de comunicación, de captación de fondos y el plan de expansión territorial se convertirán a partir de ahora en punto de referencia de un Patronato y, sobretodo, de un equipo directivo que tiene el reto de sobrevivir a corto y transformar a largo.

Fundación Secretariado Gitano



La entidad

La misión de la Fundación Secretariado Gitano es la promoción integral de la comunidad gitana desde el respeto y apoyo a su identidad cultural. Con esta finalidad presta servicios para el desarrollo de esta comunidad en todo el Estado Español y en el ámbito europeo. La asociación se constituye en 1982, con la misión de poner la cuestión gitana en la agenda de los poderes públicos, si bien se reconoce heredera de la acción social de la Iglesia (Cáritas) con los gitanos desde finales de los 60. Actualmente, y constituida como Fundación desde el 2001, atiende a más de 80.000 personas al año, cuenta con un presupuesto de más de 20 millones de euros, 1200 personas contratadas para desarrollar unos 160 programas.

La experiencia de cambio: Una mayor orientación de resultados

La FSG es una entidad que se define como muy pragmática, muy enfocada a maximizar el impacto de sus acciones. Por este motivo, en muchos de sus programas cuentan con un sistema claro de rendición de resultados y medición del impacto.

En 2009 la entidad se propuso ir más allá y formalizar esta orientación a impacto y resultados dentro de la gestión y no centrarse únicamente en algunos programas concretos. Para ello se ha iniciado un proceso de mejoras en la gestión de la organización.

Inicios y justificación

Esta experiencia cuenta con dos principales elementos como antecedentes que ponen de manifiesto la necesidad del cambio:

1. El Informe de Consultoría realizado a raíz de los resultados del año 2007 que señala la necesidad de mejorar la gestión interna de la Fundación para incrementar su eficacia y mejorar los procesos de decisión centralizando la información.
2. El Plan Estratégico 2009-13 elaborado en 2008 que marca la estrategia de la entidad en los próximos años.

En ambos casos se detectó una necesidad evidente de contar con información de gestión clave para la toma de decisiones. El informe de consultoría, por ejemplo, daba indicios evidentes de esta deficiencia, puesto que la evolución reciente de la entidad no mostraba coherencia en el ritmo de crecimiento de la estructura respecto a la evolución de los programas y presupuestos.

Por este motivo, y como iniciativa del Patronato y la dirección, en 2009 se inicia un proceso en la Fundación Secretariado Gitano que tiene como objetivo promover mejoras en la gestión de la entidad respondiendo a tres necesidades:

- Contar con una visión más integrada de la gestión y más comprensible para todos y compartida.
- Alinear la gestión con la estrategia de la entidad (coherencia).
- Mayor orientación a resultados en la gestión

Estas tres líneas se trasladarán en la implantación de un nuevo sistema de gestión, un cuadro de mando que complemente el cómo poner en práctica el plan estratégico vigente. Además, para desarrollar estas acciones se crea una unidad específica, el Departamento de Planificación y control, formada inicialmente por tres personas de la entidad. Esta unidad tiene como función la centralización de la información de gestión de diferentes departamentos, preparar y mantener procesos clave (planificación, elaboración de presupuestos, etc.), unificar las herramientas de gestión, analizar la información y elaborar informes clave.

Explicación del proceso

Así, en Junio de 2009 se realiza una primera reunión con los 27 responsables de los diferentes departamentos de la entidad, agrupando el equipo directivo (directores de departamento), subdirectores y responsables de departamento y los responsables territoriales. El objetivo de la reunión era planificar conjuntamente este proceso en base a una primera propuesta con las grandes líneas de acción elaborada por la dirección.

A partir de esta primera reunión, la iniciativa ha ido evolucionando progresivamente hasta llegar a Marzo de 2010:

- Con el Departamento de Gestión formalizado dentro de la estructura de la entidad, formado por tres personas.
- En proceso de creación del cuadro de mando, identificando y diseñando los indicadores.

Así, se optó por desarrollar progresivamente el proceso de implementación del nuevo sistema de gestión, con la participación de los responsables de departamento y cuadros intermedios. Además de las acciones propias de la creación y definición de este sistema de gestión, se ha potenciado el componente formativo para mejorar las competencias del equipo directivo para poder adaptarse al nuevo modelo.

Desde el equipo directivo se es consciente de la dificultad de la implementación de un sistema de gestión integral en toda la entidad, por lo que se decidió optar por este proceso paulatino con la implicación de los diferentes niveles. Se decidió marcar un ritmo del cambio que permitiera armonizar la complejidad de la información de los diferentes departamentos.

Aunque el proceso aún está en curso, internamente se ha logrado compartir la necesidad de un cambio y la mejora en los mecanismos de gestión, y se ha contado con la implicación de los responsables en la primera fase de análisis. Sin embargo, existen ciertas resistencias pasivas por parte del equipo que puede estar a la expectativa de ver en qué se concretan los cambios.

Con el objetivo de poder consolidar el cambio e implicar a toda la entidad en el proceso, la propia dirección ha detectado algunos de los elementos clave a trabajar durante la evolución:

- **La comunicación:** Se establecieron mecanismos no sólo para dar a conocer a todo el equipo el proceso y su desarrollo, sino que también para recoger aportaciones, como por ejemplo la participación del equipo de responsables en el diseño del sistema.
- **Implantación de fases progresivas:** Para poder tener éxito en la implementación de un sistema de gestión integral, se optó por ir aplicando los cambios de manera progresiva y por áreas. Por ejemplo, de las tres fuentes de las que se nutrirá el sistema de gestión (información contable, de recursos humanos y base de datos de gestión proyectos), se ha iniciado con la primera mediante la implementación de una nueva herramienta informática que aporta mejores capacidades para el análisis y el control contable.
- **Cultura orientada a resultados:** La dirección es consciente de la existencia de subculturas en la entidad y en especial destaca como positiva la orientación a resultados por parte de las áreas de empleo, que cuentan con claros indicadores de impacto. Al tratarse de uno de los programas más exitosos de la Fundación y reconocido a nivel externo pero también a nivel interno, se quiere potenciar esta orientación para ir implementándola progresivamente al resto de la entidad. Esta orientación práctica y propositiva es inherente en la cultura y valores de la Fundación. Por este motivo se quiere traspasar esta orientación no sólo a cada uno de los programas a nivel individual, sino incorporar esta orientación al global de la entidad y, en especial, en la gestión interna.

Fundación Tomillo



La entidad

La Fundación Tomillo nació en el año 1983 con el propósito de contribuir a la mejora social y el desarrollo de la persona. La Fundación lleva a cabo programas diversos dirigidos a la infancia, adolescencia y familia así como a la formación e inserción sociolaboral en el área de Madrid.

En el momento del cambio la Fundación contaba con 455 colaboradores y un presupuesto de 10 millones de euros (más de 1000 trabajadores y 17 millones de euros de presupuesto, contando con las empresas de inserción) y llevaba a cabo proyectos muy diversos bajo el marco de tres centros –un centro de formación y empleo, un centro de actividades pedagógicas y un centro de desarrollo personal– y cuatro entidades de inserción laboral. Además tenía un centro de estudios económicos que desde hacía unos años funcionaba como una entidad jurídicamente independiente.

Los distintos centros en la Fundación eran gestionados de forma autónoma por sus responsables, que reportaban directamente a la presidencia y vicepresidencia. Existía a nivel de la fundación un área de soporte que ofrecía servicios básicos –administración e informática– a los distintos centros. Adicionalmente, las entidades de inserción habían estado siempre tuteladas de forma directa por el vicepresidente de la Fundación, que las presidía y contaba con sus propios servicios administrativos de soporte.

El cambio

En el año 2007, ante la cercana jubilación del vicepresidente, el presidente de la Fundación Tomillo, y fundador, detectó la necesidad de realizar un proceso de transformación organizativa que acabara con la dispersión de las distintas áreas de la organización. También se pretendía combatir cierta complacencia de algunos equipos y la escasa mirada al exterior de algunos departamentos. La existencia de áreas estancas, subculturas organizativas claramente diferenciadas con objetivos no compartidos, junto con el trauma derivado de algunos intentos fallidos en la sucesión, habían producido el desaprovechamiento de sinergias y la pérdida de sentido global, lo que a pesar del éxito de cada una de las áreas podía poner en riesgo a medio-largo plazo la supervivencia de la Fundación en su conjunto. El presidente era consciente de que la entidad estaba en un momento clave. Era necesario modernizarla y construir una visión compartida que permitiera garantizar su supervivencia a largo plazo e incrementar significativamente el impacto de las distintas actuaciones.

El cambio sin embargo no era percibido como una necesidad por el equipo directivo y los equipos operativos, que estaban satisfechos con los resultados obtenidos por sus respectivas áreas. No existía una visión de conjunto que posibilitara el cambio. La Fundación había crecido de forma

exponencial, era una entidad con mucho vigor, los proyectos que se realizaban desde los distintos departamentos eran de calidad. La Fundación además tenía muy buena imagen en el sector y era reconocida por las administraciones públicas. Los trabajadores de Tomillo se sentían comprometidos con sus proyectos y orgullosos de pertenecer a su “Tomillo”, pero con un cierto disgusto hacia la Dirección. El sentido de urgencia, la misma necesidad de cambio global no era compartida por unas áreas que se habían “aislado” y vivían de forma autónoma sin percibir la necesidad o conveniencia de unirse.

Se contrató a una dirección general para liderar el cambio. Se pretendía transformar una organización multipiramidal (cada director de centro era su jefe) y desagregada en una organización matricial y coordinada. La nueva directora contaba con la confianza explícita de la presidencia que lo hacía evidente con su presencia en las reuniones que la dirección general impulsaba.

Consciente de la imposibilidad de avanzar en un cambio no buscado ni entendido, la nueva directora general optó por lanzar un proceso de reflexión estratégica. El proceso era la “excusa” para hacer aflorar la necesidad de cambio y el mecanismo para construir a la vez una potente coalición para el cambio. Así, el proceso se enfocó no a la actualización de la organización sino a la generación de evidencias que llevaran a la ruptura con la forma de trabajo anterior. En el proceso, que duró más de seis meses, participaron como líderes los directores de los distintos departamentos que fueron quienes acabaron trasladando a la organización la urgencia del cambio. Se organizaron también grupos de discusión para abordar algunos aspectos de la reflexión estratégica en los que participó personal de los distintos equipos de trabajo y departamentos entremezclados.

La reflexión estratégica –no plan estratégico–, para la que se contó con un facilitador externo, se centró en un primer momento en la búsqueda y definición de aquello que unía a los distintos centros y departamentos de la fundación. Se reflexionaba sobre los valores compartidos y se concluyó que la educación y la formación eran el eje central unificador de toda la acción de la fundación. El proceso de reflexión también concluyó que la calidad debía seguir siendo su objetivo principal y que se debía continuar la reflexión estratégica global y por áreas. El proceso permitió asentar un elemento orientador común, pero más allá de eso, contribuyó a que el diagnóstico y la necesidad de cambio fueran compartidos por los responsables de la entidad y los miembros de sus equipos.

Se establecieron unas acciones concretas que debían llevarse a cabo para avanzar en el cambio.

- Creación de una comisión pedagógica que definiera qué entendía la Fundación por educación y formación.
- Unificación de las dos áreas de acción social –centro de formación y empleo y centro de actividades pedagógicas– que en aquel momento actuaban en centros y lugares diversos.
- Reordenación de la gestión de la fundación y las entidades, desarrollo de un modelo de EFQM y centralización, homogeneización y refuerzo de los servicios de soporte.
- Creación de una comisión de estudios y reflexión estratégica.

La dirección era consciente de la amplitud y complejidad de los cambios propuestos y de sus implicaciones emocionales, por eso se apostó por realizar el cambio de forma pausada y gradual, ajustando el ritmo en función de las reacciones y el momento.

En primer lugar, se constituyó la comisión pedagógica en la que se integraban miembros de los distintos departamentos, los documentos trabajados por la comisión se debatían en grupos más amplios en los que participaban tanto técnicos como personas de las áreas de soporte organizativo. El trabajo conjunto derivó en un manifiesto pedagógico que se convirtió en el referente de la entidad. El documento era una muestra evidente de una nueva forma de trabajar participativa y una prueba de que el trabajo compartido entre distintos departamentos llevaba a resultados más ricos para todos. El manifiesto se comunicó a todos los miembros de la organización y se convirtió, junto con la definición de las competencias básicas de la relación de ayuda –actuación básica de la entidad–, en el eje de un nuevo plan de formación para todos los miembros de la organización.

La complejidad del proceso hizo que la unificación de los dos centros que llevaban a cabo proyectos de acción social se planificara de forma escalonada. Estamos ante dos centros con grandes diferencias en cuanto a estructura de personal (tipología de contratos, horarios, etc.), niveles de informatización, estandarización de procedimientos, modelos de gestión de personas y niveles de autonomía respecto a servicios centrales. Dos centros con culturas por tanto muy diversas de trabajo y que estaban ubicados en espacios físicos diferenciados.

Se estableció así un primer paso, una dependencia común de la directora general –antes dependían de la secretaria general que los supervisaba pero no existía voluntad expresa de coordinación–, con clara voluntad de fomentar las sinergias, lo que permitió crear un puente de comunicación –hasta el momento inexistente–, entre ellos. En esta etapa se trabajó intensamente para comprometer a los directores de los centros en el proyecto, cosa que se demostró esencial para el éxito del mismo.

Posteriormente se estableció la participación de los directores de cada centro en las reuniones de trabajo semanales que tenían los equipos de ambos centros, lo que permitió profundizar en el conocimiento mutuo y apreciar el enorme potencial de las sinergias. El buen funcionamiento de esa participación facilitó la creación de un área que unificaba ambos centros. Tres meses después de haber iniciado las reuniones conjuntas, se constituyó un Área de Proyectos Sociales que se encontraba por encima de los dos centros de acción social –centro de actividades pedagógicas y centro de formación y empleo–, que mantenían temporalmente su “independencia”. El director de esta nueva Área –antes, director de uno de los dos centros y con un liderazgo reconocido en su área y externamente– impulsó los proyectos transversales. La creación de equipos mixtos (compuestos por personas de los dos centros) permitió la visualización del enorme potencial del trabajo compartido. El éxito de estos proyectos facilitó el avance en la unificación. Se eliminaron los centros y se reorganizó el área de proyectos sociales que pasó a englobar los distintos programas que formaban parte de cada centro. Se reorganizó cada una de las áreas y simplificó su or-

ganigrama. Finalmente en verano del 2009 los coordinadores de los programas de uno de los centros se trasladaron a lo que era la sede del otro, en el sur de la ciudad y mucho más cercana a las realidades con las que se trabajaba. Esta cercanía física fue vital para avanzar en el acercamiento de las culturas que se vio reforzado por el fortalecimiento de los servicios de soporte centrales y la definición de procesos desde los mismos. También se inició un proceso de “homogeneización” de las condiciones de trabajo y estructuras de personal.

Para reducir las lógicas resistencias que surgieron ante un proceso de cambio de este calado la dirección utilizó estrategias diversas. Más allá del esfuerzo realizado por construir y compartir un sentido de urgencia y una visión compartida de la dirección de cambio –mediante la reflexión estratégica y la comisión pedagógica– la dirección general cuidó especialmente la adecuación de los ritmos a las necesidades de los distintos grupos dentro de la organización. La comunicación fue también, en opinión de la directora, clave. El mensaje de cambio se repitió de forma continuada en cada uno de los espacios y momentos de encuentro. Un mensaje además que tuvo la necesaria credibilidad pues contó con el apoyo explícito del presidente-fundador que lo expresó reiteradamente y que además estuvo presente en todas las reuniones clave destinadas a avanzar en el mismo. El diseño de un plan de formación y competencias acorde con el nuevo manifiesto pedagógico y la realización por lo tanto de cursos a gran parte de los miembros de la organización fueron también un elemento clave del cambio. Los cursos además se realizaron a propósito con miembros de proyectos, equipos y departamentos distintos lo que favoreció el conocimiento mutuo y el intercambio de información. Se realizaron así mismo movimientos en horizontal y alguno vertical de personal a distintos proyectos, en la mayor parte de los casos movimientos voluntarios aunque en algún caso resistente la dirección “forzó” el cambio. Finalmente, como consecuencia de decisiones estratégicas se provocaron algunas bajas que tuvieron una importancia significativa en cuanto a mensaje a la organización.

En un plano más profundo, el cambio requería implantar una nueva mirada hacia las personas que forman parte de la organización, empezando por los directores y coordinadores: reconocer la historia y todo lo positivo que ha permitido a la entidad avanzar durante tanto tiempo, considerar a cada individuo de forma individualizada, comprender qué expresa detrás de sus miedos al cambio, cuál es su potencial y su aportación diferencial y crear un marco de confianza donde cada uno pueda alinear su vocación con la misión de la entidad. El trabajo directo del director del Área y la directora general con cada uno de los coordinadores y responsables de programas en esta línea esta permitiendo que esta nueva forma de hacer se traslade por ellos a sus propios equipos extendiéndose así a toda la organización.

En el ámbito de las entidades de inserción, la jubilación del vicepresidente y la reordenación y cese de algunas de las actividades desarrolladas en el pasado, como consecuencia de la reflexión estratégica y las dificultades económicas, se unió a la dinámica general del cambio de modelo. La integración de las actividades de estas entidades y en especial de sus acciones formativas con las del área de proyectos sociales de la fundación formó igualmente parte del proceso de cambio. Nuevamente las diferencias entre culturas y formas organizativas, la dimensión emocio-

nal, junto con las dificultades y algunos fallos de comunicación interna fueron los factores más complejos de esta parte del proceso que se prolongó en el tiempo más de lo aconsejable.

La introducción de una dinámica de trabajo que refuerza la conexión de la acción social con la investigación y la realización de proyectos conjuntos ha permitido también ofrecer nuevas oportunidades profesionales a los trabajadores de la organización y renovar el contenido de los puestos de trabajo. La tradición de participar en proyectos europeos y de investigación se ha retomado y ampliado en el área de proyectos sociales y ha permitido ofrecer así un elemento motivador a grupos de trabajadores que han visto como podían exponer y compartir su modelo de intervención en espacios multidisciplinares y transnacionales, lo que también ha favorecido la visualización de los beneficios que ha supuesto el cambio. Los grupos de trabajo combinados también con el Centro de Estudios Económicos permiten igualmente visualizar la potencialidad de una entidad que trabaja en planos diferentes con objetivos comunes.

En paralelo a la unificación de las áreas operativas también se produjo una reordenación de los servicios centrales que se quisieron adecuar a la dimensión de la organización. La mejora de la calidad de los servicios de soporte y la mayor comunicación de éstos con las áreas operativas contribuyó a la visualización positiva del cambio. Se optó por contratar un nuevo responsable de la Dirección de Personas (RRHH) y uno del área financiera. Estas dos nuevas incorporaciones procedían del ámbito empresarial e intentaron introducir en la organización instrumentos y procedimientos de gestión de sus respectivas empresas. Sin embargo, no encajaron y abandonaron la organización al cabo de menos de un año de haber sido contratadas. Estas dos bajas en menos de un año tuvieron cierto impacto en la credibilidad de la dirección, que había apostado por los candidatos seleccionados. El reconocimiento por parte de la dirección del error y la reorientación del mismo con la contratación de un nuevo director de personas y la reorganización del área económico-financiera permitió sin embargo recuperar la confianza y continuar avanzando en el cambio. Un cambio en el que la Fundación continúa actualmente trabajando.

Intermón Oxfam



La entidad

Intermón Oxfam es una ONG de cooperación al desarrollo que cuenta con más de 50 años de experiencia. En el año 1993 cuando se implementa el cambio Intermón era una de las entidades más grandes del sector de la cooperación en España, tenía presencia en 13 ciudades españolas y contaba con más de 100.000 socios.

El cambio

El cambio de Intermón nace de la voluntad de ampliar el impacto de la organización. Se observa que en un mundo cada vez más globalizado, las respuestas parciales que puede ofrecer una organización local son insuficientes. Como también lo es el enfoque centrado exclusivamente en la realización de proyectos de desarrollo. El Patronato y la dirección entienden que si se desea avanzar en la contribución a una verdadera transformación social hace falta que la organización pase de ser una ONG española a una internacional, así como abordar a gran escala los programas de ayuda humanitaria y reforzar las campañas y la presión política. Por otra parte, se constata que deben ampliarse las áreas geográficas de intervención reforzando especialmente la intervención en el continente africano.

En el año 1994 el Patronato de la fundación aprueba el nuevo plan estratégico en el que la internacionalización se convierte en uno de los cambios a promover. Se perfila como elemento catalizador de la transformación deseada y se convierte en el gran motor de un cambio que no está claro cómo debe concretarse.

Durante más de un año se estudian diversas alternativas, entre ellas la apertura de sedes en otros países europeos, la creación de alianzas estratégicas con organizaciones que aporten experiencia en aquellos nuevos ámbitos que se querían abordar o la creación de una nueva organización internacional en la que integrarse. De hecho, pocos años antes, Intermón ya había impulsado una red internacional de ONG, Eurostep, para incidir en la Ayuda Oficial al Desarrollo de la Unión Europea. Pero el tipo de red no permitía ahondar en la internacionalización que Intermón deseaba.

El proceso coincide con la voluntad de Oxfam, de reformular su red internacional que se transforma en una nueva confederación: Oxfam Internacional. Intermón acuerda con ésta su incorporación como miembro de pleno derecho.

Una vez identificado el mecanismo de transformación, claro el objetivo, desde la dirección se plantean dos grandes retos a abordar, que se definen como proyectos que la entidad debe afrontar.

Por una parte, la definición y el impulso de un rol activo e influyente de Intermón Oxfam en el seno de Oxfam Internacional, y por otra los cambios que debe abordar la entidad para pasar de ser Intermón a convertirse en Intermón Oxfam. Este último proyecto plantea, entre otros muchos, dos subproyectos, uno de cambio de marca, otro de desarrollo de competencias internas.

Estamos ante dos grandes retos que la dirección podría haber asumido, definido y planificado de forma directa. Pero el consejo de dirección de Intermón Oxfam opta por no hacerlo así. Conscientes de la necesidad de implicar a toda la organización en el cambio, pero sobretodo de convencer y comprometer a los mandos intermedios en el mismo, el Consejo de Dirección decide constituir equipos de liderazgo de los dos grandes proyectos de transformación. Cada proyecto es liderado por una coalición específica, que se responsabiliza de su impulso y planificación.

El responsable del departamento de cooperación (en este caso el único miembro del Consejo de Dirección) y de las áreas de ayuda humanitaria, estudios, campañas y marketing y marca constituyen el equipo que lideró el proyecto de definición del rol de Intermón Oxfam en la red. Este equipo fue el responsable también de participar activamente en la definición del Plan Estratégico de Intermón Oxfam del año 2000. Un plan que estaba claramente relacionado con el nuevo papel de Intermón en Oxfam Internacional

La definición del rol de Intermón Oxfam en la nueva red Oxfam Internacional obligó al equipo líder a participar activamente en reuniones de trabajo internacionales, conocer con profundidad las otras organizaciones participantes y valorar desde su experiencia y conocimiento del día a día en la organización cuáles podían ser las aportaciones que Intermón podía realizar a la confederación y las sinergias y programas conjuntos que podían desarrollarse.

Para vencer las resistencias internas que el cambio pudiera suponer se desarrolló una estrategia de comunicación. La visión fue nuevamente el motor clave de esta estrategia. El mensaje de la comunicación era claro, el cambio se realiza para incrementar el impacto y poder mejorar la vida de aquellos por quienes trabajamos. Por otra parte, se trabaja en el desarrollo del proyecto de competencias especialmente con aquellas personas cuyo puesto de trabajo se ve claramente afectado por la nueva visión internacional.

El cambio de marca también se convierte en un elemento importante. Se considera clave en el proceso explicar a los *stakeholders*, sobretodo a los donantes y socios, el sentido del cambio. Se planifica un cambio de marca en dos grandes fases. Una primera en la que se mantiene la marca y se añade la coletilla miembro de Oxfam, durante el cual se van introduciendo en los canales habituales de comunicación (revista...) información sobre Oxfam y su misión. Una segunda etapa en la que ya se produce el cambio definitivo de marca, Intermón pasa a ser Intermón Oxfam. El proceso es, en opinión de Ignasi Carreras, director en ese momento de la entidad, seguramente demasiado lento. Ya que a pesar de la primera etapa, fueron muchos los donantes que no percibieron el cambio hasta el segundo momento.

Sin embargo y a pesar de los esfuerzos realizados, el proyecto genera a medio plazo resistencias. Al lógico miedo a lo desconocido, al cambio, se unen las resistencias de aquellos que ven mermada su posición en la organización. La importancia de las distintas áreas de trabajo no es la misma en Oxfam Internacional que en Intermón. El comercio justo por ejemplo no es una línea de actuación prioritaria para la confederación y eso inquieta a los responsables del área y a las personas que trabajan en la misma en Intermón ya que ven limitado su campo de expansión. Por otra parte, las personas de las sedes territoriales ven alejar el centro de decisión. Las campañas, que antes se acordaban entre la sede central y las sedes territoriales, se pactan ahora a nivel internacional y las sedes territoriales no pueden participar en la decisión.

El trabajo de comunicación y formación es intenso. Se insiste nuevamente en la visión y sus claras ventajas para conseguir la misión y luchar por la causa común. Se utilizan argumentos sobre los costes de no realizar la internacionalización y se va introduciendo la comunicación de pequeños logros. La capacidad de actuar en algunas emergencias se toma como ejemplo de las nuevas conquistas. Sin embargo, también se reconocen los costes del cambio.

La existencia de coaliciones que lideraban los proyectos de cambio en los niveles intermedios de la organización se revela en este momento como un instrumento muy potente para el cambio. Los miembros de la coalición que han participado activamente en la definición del cambio se convierten en sus más fervientes defensores e impregnan a la organización de una visión positiva del mismo.

Médicos del Mundo



La entidad

Médicos del Mundo es una asociación de voluntariado, independiente, comprometida con la defensa y promoción del derecho universal a la salud y a una vida digna para todas las personas. La asociación trabaja, en el ámbito de la salud, con poblaciones en situación de pobreza y exclusión social o víctimas de crisis humanitarias. Realiza proyectos de desarrollo y acción humanitaria en 21 países, y proyectos de inclusión social en doce Comunidades Autónomas. Asimismo desarrolla acciones de Educación para el Desarrollo, sensibilización y movilización social e incidencia política en defensa del derecho universal y equitativo a la salud.

Estos proyectos son posibles gracias al apoyo de más de 90.000 donantes, 2.700 personas asociadas, 800 voluntarios y voluntarias, y 550 personas contratadas, de las cuales 250 son personal de los países en los que trabaja la asociación. El presupuesto anual en 2009 fue de 22,4 millones de euros. Médicos del Mundo España pertenece a la Red Internacional de Médicos del Mundo.

De esta breve descripción, subrayamos tres elementos que aportan a la organización una amplia diversidad de tipologías de actores trabajando bajo una misión común:

- Vinculación/implicación: en la organización participan en órganos de gobierno y orientación estratégica (junta estatal, autonómicas, comités y grupos temáticos) más de un centenar de personas voluntarias; los proyectos e intervenciones se desarrollan con la participación de más de 700 voluntarios y voluntarias, así como el soporte y apoyo del personal contratado.
- Desarrollo territorial: la opción del modelo territorial combina una asociación única, pero con una apuesta por una presencia territorial con un alto nivel de descentralización, a la que añadir la presencia en los países de intervención en cooperación al desarrollo o acción humanitaria.
- Diversidad en las áreas de intervención: como organización humanitaria, Médicos del Mundo inicia su trabajo en Inclusión Social en España, desarrollando inmediatamente después acciones de cooperación al desarrollo y acción humanitaria; posteriormente ha potenciado las acciones de Educación para el Desarrollo, así como las de Movilización Social e incidencia, en un proceso coherente con su evolución estratégica.

El componente cultural asociativo es un pilar básico en Médicos del Mundo. Canalizar de manera productiva y positiva las capacidades derivadas de la participación ciudadana y voluntaria y ajustar los modelos organizativos y de gestión para incorporar y crear espacios para la práctica de estos valores es uno de los retos de la organización.

Desde su creación en España en 1990, podríamos distinguir tres etapas diferenciadas con dos momentos de cambio organizativo de especial relevancia: la consolidación del modelo territorial y la apuesta por un equipo de gestión profesionalizado e independiente de los órganos de gobierno (2000-2004); y el impulso (2006-2008) de una visión estratégica que reorienta la estructura y la actividad hacia un enfoque de cambio social ampliando la visión humanitaria y promoviendo un desarrollo asociativo, más participativo, movilizador y orientado al cambio.

Los orígenes de la Asociación 1990-1998

Médicos del Mundo tiene su origen ideológico en el movimiento humanitario de los años 70 y, desde entonces, su evolución le ha permitido ir ampliando y configurando sus líneas y principios de actuación, siempre desde su identidad de asociación humanitaria de personas voluntarias que defienden el derecho universal a la salud.

En España, Médicos del Mundo comenzó a trabajar en proyectos de Inclusión Social en 1988, como una delegación de Médecins du Monde Francia. En 1990 se constituyó oficialmente la delegación española, con programas y presupuesto propios. El 18 de noviembre se reunió la primera Asamblea General de personas asociadas y quedó constituida la Junta Directiva.

La primera etapa de la organización sigue un patrón muy común en la génesis de este tipo de organizaciones: muy influenciadas por el carácter de las personas fundadoras, liderazgo muy personal, elevada implicación emocional de las personas vinculadas, indefinición o confusión de roles, ausencias de metodologías y procesos organizados, fuerte crecimiento y una estructura creada *ad hoc* en cada momento para dar respuesta a la actividad.

Desde un punto de vista de la intervención, este período se caracterizó por una apuesta por la lucha contra el VIH, especialmente en los proyectos de inclusión social, y por la participación en algunas importantes crisis humanitarias que marcaron la evolución de muchas organizaciones: la Guerra de Bosnia (92-95), la respuesta al Huracán Mitch que azotó Centroamérica (1998) y la crisis de Ruanda (94-97).

La experiencia de cambio 1998-2004

El crecimiento de la organización, así como la cada vez mayor complejidad del contexto y las intervenciones y una mayor exigencia, interna y externa, de calidad en las acciones y en los modelos de trabajo, provocan un cambio en los órganos de gobierno y un giro en el enfoque de gestión.

Es en esta época en la que se ponen las bases para el actual modelo territorial y organizativo de la asociación, que intenta combinar la fortaleza de una única asociación con un núcleo central con fuertes capacidades técnicas y operativas, que apoya el desarrollo de sedes locales (“sedes autonómicas”, siguiendo el modelo político territorial del Estado Español) con una amplia autonomía. Las Sedes Autonómicas representan el espacio de participación e involucración del voluntariado

y las personas asociadas, especialmente, en ese momento, en los proyectos de inclusión social. Así, al final de este periodo, se institucionaliza una Junta Directiva con dos “formatos”: la Permanente formada por las personas asociadas elegidas directamente en Asamblea y el Pleno que incorpora a las Presidencias de las Sedes Autonómicas elegidas en sus respectivos territorios.

También en esta época se hace una apuesta decidida por la creación de un equipo de gestión profesionalizado e independiente del órgano de gobierno. Progresivamente se van consolidando posiciones estables en el equipo de dirección en las áreas de gestión de recursos humanos, en la dirección de proyectos, en la comunicación y captación de fondos privados, por la que se apuesta decididamente, y finalmente en la gestión económico-financiera y en la gerencia. Se configura así, una estructura clásica orientada a los procesos de gestión (rrhh, económico financiero, proyectos y marketing). Ya en ese momento se opta por la incorporación de profesionales de otros sectores, principalmente para funciones no directamente vinculadas con la misión. Esta práctica se ha mantenido en la organización, con una valoración general positiva, por lo que supone de enriquecimiento de capacidades y diversidad de experiencias. Un importante factor para el éxito de esta práctica es el firme compromiso y convicción de estos profesionales con la misión de la organización y, muy especialmente, con el modelo asociativo y la promoción del voluntariado.

Durante los siguientes años, el foco se centra en la mejora de aspectos metodológicos, procedimentales, en el control de la actividad y en la adecuación del funcionamiento a nuevos modelos de trabajo y gestión. Se lleva a cabo un ejercicio de Planificación Estratégica (2000-2002) si bien aún con escaso impacto real en la evolución de la organización y con una orientación más táctico-operativa que realmente de carácter estratégico.

Una de las claves organizativas en esta época consistió en la progresiva adecuación y adaptación del sistema de gobierno y gestión, con las lógicas tensiones entre la cultura asociativa y voluntaria y la cultura operativa y de personal contratado. La diversidad de culturas organizativas coexistentes (voluntariado, asociativo, operativo; inclusión, cooperación al desarrollo, acción humanitaria; orientación más asistencial, sensibilización o denuncia; sede central, sedes autonómicas, terreno), así como la elevada distribución de poder en los órganos de gobierno y gestión, fueron dos condiciones que facilitaron una apuesta decidida por modelos de responsabilidad compartida y una combinación de procesos impulsados desde el liderazgo de la dirección y procesos de consenso y participativos. Esta combinación necesariamente conlleva cambios y avances más lentos, pero más consistentes, sólidos y coherentes con la cultura de la organización. Esta evolución permitió, de manera progresiva, que los problemas de gestión fueran pasando a un segundo plano y que emergieran debates y discusiones más centrados en la visión estratégica, en la misión y en la orientación de las intervenciones.

El nuevo modelo de gestión 2004-2010

En el año 2004 se produce un nuevo relevo en la Presidencia y la incorporación de un nuevo equipo en el órgano de gobierno (Junta Directiva Permanente). También se elabora un nuevo documen-

to de Planificación (Plan Estratégico 2004-2006). A lo largo del ejercicio 2005 se acometen diversas medidas orientadas a la mejora de la estructura de la organización y la orientación de sus procesos hacia los valores y misión de la Asociación.

En estos primeros años de esta etapa se impulsan algunas de las herramientas y procesos que se consolidarán como sistema de gestión de la asociación: una herramienta de Planificación de Objetivos Anuales, un sistema de información para la gestión orientada a proyectos (ERP) y un Mapa de Procesos que pretende ser instrumento de análisis, definición y mejora de la organización de Médicos del Mundo. El Mapa de Procesos se organiza en tres áreas de procesos: estrategia, misión y soporte. Su objetivo es alinear los fines de la organización y sus formas de actuar, orientándolos desde los principios, valores y políticas de intervención. Se definen seis áreas de misión: Acción Humanitaria, Cooperación al Desarrollo, Inclusión Social, Movilización Social, Desarrollo Asociativo e Incorporación del Enfoque de Derechos Humanos con Perspectiva de Género.

La evolución de la asociación, así como las reflexiones derivadas en la definición del Mapa de Procesos y del impulso de los procesos misionales conducen a dos procesos que marcarán la segunda parte de esta etapa.

En primer lugar, una serie de cambios en el modelo organizativo que afectan principalmente al equipo de dirección y a los departamentos de la sede central. Se crean así, nuevas unidades como la de Gestión del Conocimiento, Movilización Social, Transversalización del Enfoque de Derechos, y Desarrollo Organizativo-Asociativo y se reorganizan las funciones de soporte bajo una única dirección. Estos cambios organizativos conllevaron por tanto una renovación del equipo directivo, y estaban orientados a reforzar las áreas misionales, entre las que se incluyen, además de las de intervención, la movilización social y la participación asociativa.

En segundo lugar, se promueve un proceso participativo de ocho meses de duración, con implicación de personas de todos los ámbitos y territorios con el objetivo de elaborar el Plan Estratégico 2007-2010 que se consolida como un instrumento de referencia y guía para todos los ámbitos de la organización, promoviendo un cambio que va progresivamente incorporándose en las intervenciones, en la gestión y en los debates y reflexiones de la asociación.

En junio del 2010 se elegirá una nueva Junta Directiva que abordará la elaboración de un nuevo Plan Estratégico para los próximos años. En estos momentos el debate interno de la organización se orienta hacia elementos de visión estratégica, y de enfoques en la intervención para el futuro, teniendo en cuenta los cambios en el sector y en el contexto internacional: por ejemplo, sobre la integración del enfoque de derechos desde una perspectiva de salud pública y el papel de las organizaciones de la sociedad civil. Otras líneas de mejora actuales tienen que ver con la necesidad de redefinir las líneas de acción en inclusión social o con la comunicación y el uso de las nuevas tecnologías para promover una participación más activa y consciente de la ciudadanía.

Valoración global

La evolución de las organizaciones es un proceso continuo, si bien pueden describirse, a efectos de hacer más comprensible el “relato” institucional, momentos de cambio que suponen un cambio de estado o inflexiones en la evolución del conjunto del sistema organizativo. A estos efectos hemos señalado dos momentos de cambio organizativo de especial trascendencia: la consolidación del modelo institucional, tanto en su vertiente territorial como en la complementariedad de roles de los órganos de gobierno y de gestión (2000-2004); y la reorientación de estrategia hacia el cambio social que implicó un profundo cambio de modelo organizativo y que se plasmó en el Plan Estratégico 2007-2010, elaborado con una amplia participación de todos los ámbitos de la asociación.

Podemos distinguir 2 elementos comunes a esos dos momentos de cambio:

1. El valor de la diversidad de culturas y modos de participación: búsqueda de modelos cooperativos e inclusivos (recordemos que las áreas misionales tradicionales son la Cooperación al Desarrollo y la Inclusión social) que permitan aprovechar la riqueza de todos y cada uno de estos modos de participación: asociativo, voluntariado, trabajador en España, trabajador en los países de intervención; participando en órganos de gobierno, en la gestión, en la intervención, desde sede central, sedes autonómicas, terreno, etc.
2. La importancia de adaptar y crear estructuras, modelos organizativos y relacionales que sean coherentes con la visión, la misión, el discurso estratégico de la asociación y las prioridades establecidas en la planificación.

En todo caso y durante todo este proceso, hablamos de 20 años, el voluntariado siempre ha sido para Médicos del Mundo el nexo de unión de la Asociación con la sociedad en la que ésta se enmarca y evita que se pierdan de vista los objetivos fundacionales de la Asociación. Las personas voluntarias son fundamentales para consolidar el desarrollo asociativo y la presencia territorial de Médicos del Mundo y evitar que los distintos centros se conviertan en oficinas de gestión de proyectos y recaudación de fondos. La evolución del modelo de gestión ha estado siempre regida y orientada por la búsqueda de coherencia entre misión, valores y estructura.



La entidad

El Comité Español de UNICEF, nació en el año 1961 bajo la forma jurídica de asociación, a partir de la iniciativa de un grupo de personas que deseaban contribuir a captar fondos para *El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia*.

La historia de la organización, la situación antes del cambio

Grupos de voluntarios crearon comités locales en las distintas provincias españolas que funcionaban de forma bastante autónoma. Cada comité local contaba con su propia Junta. Con el tiempo los comités fueron incorporando personal administrativo como apoyo a la gestión.

La captación de socios y venta de tarjetas de Navidad eran elementos clave para la generación de ingresos y surgió la necesidad de centralizar su gestión. Se creó una oficina en Madrid que gestionaba la compra-venta de tarjetas y su distribución como servicio a los comités, y el mando organizativo continuaba estando en los voluntarios presidentes de los distintos comités locales

En el año 1990 UNICEF asume la misión de velar por el cumplimiento de los derechos de la infancia a nivel internacional. Ello afecta también a los comités nacionales que suman a la captación de fondos la función de ser garantes de la Convención sobre los derechos de la infancia en sus respectivos países y la de transmitir a sus sociedades la situación de la infancia en el mundo, las causas que la provocan y el modelo de desarrollo impulsado por UNICEF basado en el enfoque de derechos.

La nueva misión obliga a UNICEF España a replantear su funcionamiento y organización. A la estructura de comités locales, con sus propios órganos de gobierno y personal administrativo y a una oficina central configurada por un equipo de ventas y gestión logística se suma un equipo técnico con formación universitaria centrado en sensibilización, *advocacy* y educación para el desarrollo.

El Comité Español se puede considerar una organización con éxito. El trabajo de los voluntarios y los comités locales, contribuye a construir una marca de reconocido prestigio en España.

Pero la organización va creciendo formada por dos grupos con culturas, criterios y objetivos claramente diferenciados; los captadores de fondos y los responsables de sensibilización. Ello, unido a la dispersión geográfica, a la diversidad de actuaciones en los distintos comités y la falta de una orientación común clara provoca distintas crisis que la afectan gravemente.

En 2004 UNICEF realiza junto con la Junta de Gobierno de la Asociación un profundo e intenso análisis de situación y de eficiencia del Comité que concluye con la necesidad de adecuar su estructura y funcionamiento a la realidad social española y a las necesidades de UNICEF a nivel internacional que proyecta implicar de forma más efectiva a los Comités Nacionales en la organización.

El impulso del proceso de cambio

En el año 2006 el comité cuenta con 17 comités autonómicos y oficinas en 53 ciudades españolas, un equipo de 162 profesionales contratados y 860 profesionales voluntarios, con un presupuesto de 48 millones de euros.

Consuelo Crespo, presidenta del Comité del País Vasco durante más de 10 años, asume la presidencia de UNICEF España con la voluntad de construir sobre el gran trabajo realizado pero con el compromiso de impulsar un proceso de cambio que permita alcanzar los objetivos planteados por UNICEF y aprobados por la Junta de Gobierno y con el objetivo de promover en la sociedad española un mayor conocimiento de la Misión de UNICEF, su trabajo y sus resultados.

Ante todo es necesario contar con un Órgano de Gobierno que marque el rumbo de la organización y el proceso se inicia con un cambio en la forma jurídica, pasando de Asociación a Fundación, y constituyendo un Patronato formado por los 17 presidentes de los comités autonómicos y diez miembros independientes de reconocida experiencia en los distintos ámbitos de la sociedad española. Seis de esos patronos independientes constituyen la Comisión Permanente a la que se suman de forma rotatoria anual tres presidentes autonómicos.

Se renueva el Acuerdo de Acreditación con UNICEF, se aprueban unos nuevos estatutos y se crea un reglamento interno que recoge las obligaciones y normas de comportamiento y funcionamiento del Patronato y de los presidentes y Juntas Autonómicas.

El Patronato y la Comisión Permanente aprueban los objetivos planteados por la Presidencia en los tres ámbitos:

- a nivel interno
- respecto a UNICEF
- y respecto a la sociedad española.

Se analizan las debilidades y fortalezas del Comité, sus oportunidades y problemas y se establecen los pasos a seguir en cada uno de los planos de actuación.

Es necesario lograr una única cultura organizativa en la que personas voluntarias y contratadas, sede y comités autonómicos y las distintas áreas coordinen su trabajo aunando captación, sensibilización y *advocacy* para desarrollar el enorme potencial de la organización.

Para clarificar objetivos, definir funciones, diseñar estrategias y evaluar resultados es necesario iniciar el cambio organizativo, que requiere el liderazgo de una Dirección que ejecute las decisiones del Patronato y contar con un “verdadero equipo” directivo que asuma la dirección ejecutiva de la entidad en todos sus niveles, transformando el tradicional funcionamiento disperso y horizontal que solapa esfuerzos y resta eficiencia a la gran actividad del Comité.

En enero del 2008 se decide incorporar un nuevo director ejecutivo realizando por primera vez un proceso de selección externo.

Se esclarecen los roles de Gobierno y Dirección, se impulsa el fortalecimiento de ambos, y se establece una comunicación transparente y fluida entre ellos.

La nueva directora ejecutiva cuenta desde el principio con el apoyo claro de la presidencia para impulsar el cambio aprobado por el Patronato.

La nueva directora ejecutiva inicia su trabajo con un comité de dirección que incorpora a los responsables de las áreas y departamentos que considera estratégicos y a personas procedentes de las distintas “sensibilidades” con el fin de evitar que el cambio sea percibido como un “borrón y cuenta nueva”, o como un triunfo de alguna de las sensibilidades existentes.

Perfila las nuevas responsabilidades clave y redefine departamentos. Algunos directivos abandonan la organización y se incorporan personas con nuevos perfiles y experiencias. Estas incorporaciones y el cambio de nombre y función de los departamentos transmite un claro mensaje a la organización sobre cuáles son las nuevas prioridades. Se crea un departamento de marketing y captación de fondos, un departamento de comunicación –antes estaba unido al de sensibilización– así como un departamento territorial que lidera los equipos autonómicos. Se refuerza el departamento de sensibilización y políticas de infancia y el equipo de cooperación y emergencias. Se crea también un departamento de Nuevas tecnologías y Desarrollo organizativo y se reestructura el Departamento de Administración y Finanzas. Todo ello manteniendo el mismo número de personal fijo contratado.

En febrero del 2008, se realiza un encuentro de todos los miembros de UNICEF España, que sirve para visualizar el nuevo rumbo de la organización, el nuevo equipo directivo y el apoyo de la Presidencia y que tiene como objetivo prioritario explorar entre todos el espíritu acorde con los valores y principios de UNICEF que debe inspirar las distintas responsabilidades. En grupos de trabajo se profundiza sobre el código de conducta de la organización que es aprobado ese mismo año por el Patronato.

En junio del 2009 con un equipo directivo “dotado” de credibilidad, y con la consciencia en toda la organización del cambio deseado se inicia un proceso de planificación estratégica.

La Presidencia propone y debate con el patronato la visión del Comité para los próximos años en la que debe basarse, junto con las prioridades de UNICEF, el Plan Estratégico.

La Dirección Ejecutiva inicia un proceso participativo fundamental para la elaboración del plan. El Comité de dirección aterriza la visión, analiza los posibles escenarios de futuro y define los objetivos estratégicos 2010-2012. Se cuenta con la participación activa de la Comisión Permanente y el apoyo del Patronato en todo el proceso.

Para aterrizar la visión y desarrollar estrategias, en grupos de quince personas, de procedencias y equipos diversos, se reflexiona sobre el orgullo de pertenencia a la institución y los cambios que deberían realizarse para que se afanzara convirtiéndose en motivación efectiva. A partir de las aportaciones de los equipos, el comité de dirección fija cinco objetivos generales y en equipos de dos directores de departamento desarrollan cada uno de los objetivos y sus indicadores. El proceso de elaboración del Plan Estratégico consolida el nuevo equipo directivo.

Este breve pero intenso proceso, tres meses y medio, y en época vacacional, obliga a realizar un importante esfuerzo que es definitivo para avanzar en la cohesión interna y en el fortalecimiento de las distintas funciones.

La nueva dirección se dota de un equipo de apoyo directo. Se crea un *Front-office* de Dirección Ejecutiva que incorpora Control de gestión, Planificación y Evaluación, y se elabora un cuadro de mando bimensual que permite, entre otras cosas, a la Comisión Permanente que se reúne mensualmente con la Dirección Ejecutiva realizar el seguimiento real del Plan Estratégico.

Es necesario poner en valor el trabajo de los comités autonómicos por ello se trabaja en la definición de los roles de los responsables de cada territorio. Para reforzar el buen gobierno y fortalecer el papel institucional de los presidentes autonómicos velando por la presencia de UNICEF en sus comunidades y por el cumplimiento del Plan Estratégico, se definen las funciones y las responsabilidades de estrategia y dirección. Para facilitar este proceso, se crea la figura del coordinador autonómico, un miembro del *staff* de la oficina autonómica que ejerce como responsable operativo, siendo a él a quién reporta el personal de las oficinas autonómicas, provinciales y locales. De esta forma todo el *staff* tiene por primera vez una línea de reporte directo hasta la dirección ejecutiva. La clave del cambio reside en el fortalecimiento del rol de los presidentes autonómicos y la buena sintonía entre estos y el coordinador autonómico.

La consolidación del nuevo organigrama y de una nueva forma de trabajar, provoca a veces una fuerte resistencia al cambio. Sin embargo, los buenos resultados de las primeras iniciativas, el reconocimiento externo de la organización con alianzas como la realizada con el FC Barcelona o la concesión del Premio Príncipe de Asturias junto con la consecución de logros de los que los equipos pueden sentirse orgullosos y que permiten avanzar en el mandato –como la puesta en marcha del Nuevo Modelo Educativo– favorecen la motivación y facilitan que la desconfianza de algunos vaya disminuyendo.

El nuevo equipo directivo asume la responsabilidad como motor de un cambio de cultura. Sin embargo, el antiguo ritmo de trabajo y la cultura de la desconfianza –entre sede y comités, entre contratados y voluntarios– que existían en la organización no son fáciles de transformar.

En los momentos clave (inicio de la crisis en España, cambios en UNICEF, etc.) se transmite claramente a la organización la visión y el rumbo previsto en cada una de las situaciones. Se establece el trabajo por objetivos, se desarrollan sistemas de evaluación de trabajadores (sin impacto retributivo), se inicia un fuerte plan de formación y se abren vías de escucha para canalizar quejas acompañadas de propuestas de solución.

Se ha iniciado una segunda fase del cambio en la que es fundamental: la detección de personas con potencial y el refuerzo de mandos intermedios que crean en él y deseen lograrlo para que lo lideren en los distintos niveles.

En paralelo al proceso también se ha puesto en marcha la ejecución de un Plan de Voluntariado que garantiza la formación, fortalece su sentido de pertenencia, motivación y compromiso y trabaja por una gestión eficaz de la integración de todos los voluntarios en el Plan Estratégico 2010-2012.

Durante esta época de transformación en la organización y funcionamiento operativos, el papel de los voluntarios y especialmente de los presidentes de Comités Autonómicos ha sido fundamental, su compromiso ha permitido mantener la presencia institucional adecuada y continuar con el trabajo diario.

Anexo 2: La encuesta “Las ONG y el cambio”

La encuesta

Encuesta sobre ONG y gestión del cambio

Desde el Instituto de Innovación Social de ESADE estamos desarrollando una investigación sobre la gestión del cambio en las organizaciones no lucrativas. Dentro de este estudio se incluye la presente encuesta para conocer cómo se perciben las ONG en relación al cambio organizativo y cómo influyen las características del sector en sus procesos de transformación. La encuesta no está dirigida exclusivamente a las personas que trabajan en el sector, sino que también pretende recoger la visión de otros públicos vinculados para que nos aporten su percepción.

Queremos agradecerte por anticipado tu colaboración respondiendo esta encuesta que sólo te requerirá unos cuatro minutos. Todos los que respondan e incluyan su dirección electrónica al final recibirán los resultados. Además, entre las respuestas que recibamos sortearemos dos cestas de productos de comercio justo.

Bloque 1. Relación con el sector no lucrativo

1. ¿Trabajas actualmente en una ONG? (Por favor, marca sólo una de las siguientes opciones)

- Sí
- No trabajo ahora en una, pero estoy o he estado vinculado al sector (*antiguo trabajador, miembro de órgano de gobierno, voluntario, etc.*)
- No tengo ni he tenido nunca relación directa con ninguna entidad no lucrativa

En caso que hayáis respondido la tercera opción te agradecemos tu interés, pero no es necesario que sigas con la encuesta. Si de todos modos estás interesado en los resultados puedes escribirnos a innovacionsocial@esade.edu e indicarnos que deseas recibir el informe final de la encuesta.

Bloque 2. Las ONG y el cambio

2. A partir de tu experiencia ¿cuáles son los factores clave para la transformación de las organizaciones? ¿Cuáles de los siguientes elementos crees que son fundamentales para tener éxito en un proceso de cambio organizativo? (Se permiten múltiples respuestas)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Crear un sentido de urgencia | <input type="checkbox"/> Equipo (capacitación, perfil trabajadores,...) |
| <input type="checkbox"/> Equilibrio entre el corto y largo plazo | <input type="checkbox"/> Focalización (proceso de cambio concreto) |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo | <input type="checkbox"/> Compromiso del equipo |
| <input type="checkbox"/> Visión clara y compartida | <input type="checkbox"/> Crear una coalición del cambio |
| <input type="checkbox"/> Seguimiento del proceso | <input type="checkbox"/> Recursos y medios disponibles |
| <input type="checkbox"/> Comunicación | <input type="checkbox"/> Planificación |
| <input type="checkbox"/> Combinar momentos de cambio con fases de rodaje | |
| <input type="checkbox"/> Relación estrategia – estructura – cultura | |
| <input type="checkbox"/> Otros 1: _____ | |
| <input type="checkbox"/> Otros 2: _____ | |
| <input type="checkbox"/> Otros 3: _____ | |

Entre los factores que has señalado, ¿podrías destacar los dos más importantes?

Factor 1: _____

Factor 2: _____

3. Por favor, ¿podrías indicar tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las ONG y el cambio organizativo? (Puntúa cada una de las frases/filas según el nivel de acuerdo indicada en las columnas, o bien puedes señalar la opción NS/NC en caso que no tengas una opinión al respecto)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
Las ONG muestran una elevada propensión al cambio interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las ONG se caracterizan por ser capaces de adaptarse fácilmente a cambios externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El cambio organizativo es más frecuente en las ONG que en las empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacidad de transformación es inherente a las ONG porque son pioneras en la detección de nuevas necesidades sociales que implica transforman su actividad para ofrecer soluciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Siguiendo el mismo esquema anterior, ¿cuál es tu nivel de acuerdo en las siguientes afirmaciones sobre el efecto que tienen la participación y la multiplicidad de grupos de interés de las ONG en la gestión y propensión al cambio del sector?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
Algunos elementos culturales específicos de las ONG, como por ejemplo la participación, dificultan y hacen más lentos los procesos de cambio internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El hecho que las ONG sean muy participativas facilita que los diferentes grupos se sientan más cohesionados en un proceso de cambio de su entidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La dependencia financiera de los donantes hace que las ONG se arriesguen menos o sean menos innovadoras, y por lo tanto, se encuentran con más dificultades para cambiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El apoyo de una amplia base social facilita e impulsa el cambio en las ONG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La presencia de fundadores y personas muy vinculadas emocionalmente al proyecto dificulta el cambio en las ONG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La multiplicidad de grupos de interés vinculados a las ONG dificultan los acuerdos en las tomas de decisiones en los procesos de cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los diferentes roles y visiones de los grupos de interés ayudan a poner de manifiesto las necesidades de cambio de las entidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. En último lugar, ¿podrías indicar tu grado de acuerdo en las afirmaciones indicadas a continuación sobre la cultura de las ONG, su estilo de liderazgo y gestión y órganos de gobierno de cara a afrontar procesos de cambio y transformación interna?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
Las ONG se caracterizan por una cultura muy arraigada a la tradición, y poca innovación en la manera de hacer las cosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El estilo de liderazgo de los responsables de las ONG puede dificultar la toma de decisiones drásticas necesarias en los momentos de cambio y transformación interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La generalización del liderazgo compartido dentro del sector facilita el contar con una perspectiva más amplia y detectar antes las necesidades de cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las ONG cuentan en general con una estructura organizativa menos flexible a los cambios, los procesos son más lentos que en empresas, que toman medidas más rápidamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Determinados cambios organizativos requieren decisiones drásticas más difíciles de implementar en una entidad con unos valores como los de las ONG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contar con órganos de gobierno alejados de la entidad frena los procesos de cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La presencia de voluntarios que aportan una visión externa a la entidad favorece los cambios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La dificultad de evaluar el impacto de las ONG y probar la idoneidad de las actuaciones realizadas dificulta la detección de las necesidades de cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Según tus respuestas a las preguntas anteriores, ¿consideras que en general las ONG son organizaciones propensas al cambio? (Por favor, marca sólo una de las opciones)

- Sí, en general (*El sector cuenta con más elementos que favorecen el cambio que obstáculos*)
- No, en general (*El sector cuenta con más elementos que dificultan el cambio que facilitadores*)
- Depende mucho de la *organización* (*Hay más extremos, entidades más innovadoras propensas al cambio y entidades más tradicionales y adversas al cambio, respecto otros sectores*)
- No lo sé

Bloque 3. Tu “posición” en el tercer sector

7. ¿Has trabajado o tienes experiencia en otros sectores?

- Sí, tengo experiencia en el sector empresarial y/o sector público
- No, sólo he estado vinculado al sector no lucrativo

8. ¿Qué cargo ocupas actualmente dentro de tu entidad (la principal en caso que estés vinculado a varias)? (Por favor, marca sólo una de las siguientes opciones)

- Miembro del equipo directivo (director/a general, director/responsable de departamento, etc.)
- Técnico de la entidad (trabajador contratado)
- Miembro de los órganos de gobierno (presidente/a, junta directiva, etc.)
- Voluntario en la actividad
- Sólo soy socio/miembro de la entidad
- Otro. Por favor, especifica: _____

9. ¿En qué sector o sectores de actividad situarías el trabajo de tu entidad? (Se permiten múltiples respuestas)

- Desarrollo y cooperación
- Medio ambiente
- Social (atención a colectivos en riesgo de exclusión)
- Educación en el tiempo libre
- Cultura
- Otro. Por favor, especifica: _____

10. ¿Cuál es la naturaleza jurídica de tu organización? (Por favor, marca sólo una de las siguientes opciones)

- Asociación
- Fundación
- Cooperativa
- Otra: _____

11. ¿Tienes algún comentario? A continuación puedes matizar algunas de tus respuestas anteriores o añadir alguna observación general sobre la encuesta o tu visión de las ONG y el cambio:

FIN DE LA ENCUESTA

¡Muchas gracias por tu colaboración!

Si estás interesado en recibir los resultados puedes facilitarnos tu dirección de correo electrónico para enviarte el informe final:

Para conocer más sobre el liderazgo en las ONG te invitamos a consultar el libro *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*, que publicamos el curso pasado y puedes consultar en el apartado de publicaciones de la web del Instituto de Innovación Social: www.innovacionsocial.esade.edu

A finales de este curso, y con los resultados del estudio y esta encuesta, publicaremos un nuevo libro. Si nos has indicado tu correo electrónico te haremos llegar la versión electrónica del mismo cuando se edite.

Resultados

TOTAL RESPUESTAS

270

1. ¿Trabajas actualmente en una ONG? (Por favor, marca sólo una de las siguientes opciones)

OPCIONES	RESPUESTAS	%
Sí	246	91,1%
No trabajo ahora en una, pero estoy o he estado vinculado al sector (antiguo trabajador, miembro de órgano de gobierno, voluntario, etc.)	24	8,9%
No tengo ni he tenido nunca relación directa con ninguna entidad no lucrativa	0	0,0%
Total	270	100%

2. A partir de vuestra experiencia ¿cuáles son los factores clave para la transformación de las organizaciones?

OPCIONES	RESPUESTAS	% (sobre 270)	% (sobre 1504)
Crear un sentido de urgencia	20	7,4%	1,3%
Equilibrio entre el corto y largo plazo	71	26,3%	4,7%
Liderazgo	198	73,3%	13,2%
Visión clara y compartida	218	80,7%	14,5%
Seguimiento del proceso	76	28,1%	5,1%
Comunicación	141	52,2%	9,4%
Combinar momentos de cambio con fases de rodaje	40	14,8%	2,7%
Relación estrategia – estructura – cultura	103	38,1%	6,8%
Equipo (capacitación, perfil trabajadores,...)	140	51,9%	9,3%
Focalización (proceso de cambio concreto)	44	16,3%	2,9%
Compromiso del equipo	145	53,7%	9,6%
Crear una coalición del cambio	67	24,8%	4,5%
Recursos y medios disponibles	78	28,9%	5,2%
Planificación	146	54,1%	9,7%
NS/NC	0	0,0%	0,0%
Otros	17	6,3%	1,1%
Total	1504	557%	100%

FACTOR 1:		
OPCIONES	RESPUESTAS	%
Visión clara y compartida	96	35,8%
Liderazgo	90	33,6%
Relación estrategia – estructura – cultura	16	6,0%
Equipo (capacitación, perfil trabajadores,...)	14	5,2%
Planificación	12	4,5%
Comunicación	9	3,4%
Compromiso del equipo	8	3,0%
Equilibrio entre el corto y largo plazo	7	2,6%
Crear una coalición del cambio	5	1,9%
Crear un sentido de urgencia	4	1,5%
Seguimiento del proceso	2	0,7%
Focalización (proceso de cambio concreto)	2	0,7%
Recursos y medios disponibles	2	0,7%
Otro	1	0,4%
Combinar momentos de cambio con fases de rodaje	0	0,0%
Total	268	100%

FACTOR 2:		
OPCIONES	RESPUESTAS	%
Compromiso del equipo	42	15,7%
Visión clara y compartida	37	13,9%
Liderazgo	32	12,0%
Equipo (capacitación, perfil trabajadores,...)	32	12,0%
Comunicación	23	8,6%
Planificación	22	8,2%
Relación estrategia – estructura – cultura	20	7,5%
Recursos y medios disponibles	18	6,7%
Crear una coalición del cambio	13	4,9%
Seguimiento del proceso	7	2,6%
Equilibrio entre el corto y largo plazo	6	2,2%
Focalización (proceso de cambio concreto)	6	2,2%
Combinar momentos de cambio con fases de rodaje	5	1,9%
Otro	3	1,1%
Crear un sentido de urgencia	1	0,4%
Total	267	100%

3. Por favor, ¿podrías indicar tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las ONG y el cambio organizativo? (Puntúa cada una de las frases/filas según el nivel de acuerdo indicada en las columnas, o bien puedes señalar la opción NS/NC en caso que no tengas una opinión al respecto)

Las ONG muestran una elevada propensión al cambio interno			
OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	19	7,1%	59,0%
En desacuerdo	139	51,9%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	55	20,5%	19,0%
De acuerdo	46	17,2%	
Totalmente de acuerdo	5	1,9%	
NS/NC	4	1,5%	
Total	268	100%	

Las ONG se caracterizan por ser capaces de adaptarse fácilmente a cambios externos			
OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	12	4,5%	36,4%
En desacuerdo	86	32,0%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	53	19,7%	42,8%
De acuerdo	98	36,4%	
Totalmente de acuerdo	17	6,3%	
NS/NC	3	1,1%	
Total	269	100%	

El cambio organizativo es más frecuente en las ONG que en las empresas			
OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	23	8,6%	56,8%
En desacuerdo	128	48,1%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	48	18,0%	21,1%
De acuerdo	51	19,2%	
Totalmente de acuerdo	5	1,9%	
NS/NC	11	4,1%	
Total	266	100%	

La capacidad de transformación es inherente a las ONG porque son pioneras en la detección de nuevas necesidades sociales			
OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	6	2,25%	30,0%
En desacuerdo	74	27,72%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	50	18,73%	49,8%
De acuerdo	101	37,83%	
Totalmente de acuerdo	32	11,99%	
NS/NC	4	1,50%	
Total	267	100%	

4. Siguiendo el mismo esquema anterior, ¿cuál es tu nivel de acuerdo en las siguientes afirmaciones sobre el efecto que tienen la participación y la multiplicidad de grupos de interés de las ONG en la gestión y pro-pensión al cambio del sector?

Algunos elementos culturales específicos de las ONG, como por ejemplo la participación, dificultan y hacen más lentos los procesos de cambio internos			
OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	17	6,37%	27,7%
En desacuerdo	57	21,35%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	28	10,49%	
De acuerdo	121	45,32%	61,4%
Totalmente de acuerdo	43	16,10%	
NS/NC	1	0,37%	
Total	267	100%	

El hecho que las ONG sean muy participativas facilita que los diferentes grupos se sientan más cohesionados en un proceso de cambio de su entidad			
OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	3	1,12%	21,3%
En desacuerdo	54	20,15%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	54	20,15%	
De acuerdo	119	44,40%	56,3%
Totalmente de acuerdo	32	11,94%	
NS/NC	6	2,24%	
Total	268	100%	

La dependencia financiera de los donantes hace que las ONG sean menos innovadoras, y encuentran con más dificultades para cambiar			
OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	9	3,36%	35,4%
En desacuerdo	86	32,09%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	43	16,04%	
De acuerdo	97	36,19%	47,0%
Totalmente de acuerdo	29	10,82%	
NS/NC	4	1,49%	
Total	268	100%	

El apoyo de una amplia base social facilita e impulsa el cambio en las ONG

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	5	1,90%	21,3%
En desacuerdo	51	19,39%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	69	26,24%	
De acuerdo	96	36,50%	51,7%
Totalmente de acuerdo	40	15,21%	
NS/NC	2	0,76%	
Total	263	100%	

La presencia de fundadores y personas muy vinculadas emocionalmente al proyecto dificulta el cambio en las ONG

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	8	3,00%	13,9%
En desacuerdo	29	10,86%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	44	16,48%	
De acuerdo	123	46,07%	68,5%
Totalmente de acuerdo	60	22,47%	
NS/NC	3	1,12%	
Total	267	100%	

La multiplicidad de grupos de interés vinculados a las ONG dificultan los acuerdos en las tomas de decisiones en los procesos de cambio

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	1	0,38%	19,6%
En desacuerdo	51	19,25%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	42	15,85%	
De acuerdo	143	53,96%	62,6%
Totalmente de acuerdo	23	8,68%	
NS/NC	5	1,89%	
Total	265	100%	

La distribución de roles entre los grupos de interés ofrece una visión más amplia que pone de manifiesto las necesidades de cambio de las entidades

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%	8,3%
En desacuerdo	22	8,30%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	57	21,51%	
De acuerdo	141	53,21%	64,2%
Totalmente de acuerdo	29	10,94%	
NS/NC	16	6,04%	
Total	265	100%	

5. En último lugar, ¿podrías indicar tu grado de acuerdo en las afirmaciones indicadas a continuación sobre la cultura de las ONG, su estilo de liderazgo y gestión y órganos de gobierno de cara a afrontar procesos de cambio y transformación interna?

Las ONG se caracterizan por una cultura muy arraigada a la tradición, y poca innovación en la manera de hacer las cosas

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	13	4,89%	44,0%
En desacuerdo	104	39,10%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	44	16,54%	
De acuerdo	86	32,33%	39,1%
Totalmente de acuerdo	18	6,77%	
NS/NC	1	0,38%	
Total	266	100%	

El estilo de liderazgo de los responsables de las ONG puede dificultar la toma de decisiones drásticas necesarias en los momentos de cambio y transformación interna

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	2	0,75%	18,1%
En desacuerdo	46	17,36%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	31	11,70%	
De acuerdo	135	50,94%	69,8%
Totalmente de acuerdo	50	18,87%	
NS/NC	1	0,38%	
Total	265	100%	

La generalización del liderazgo compartido dentro del sector facilita el contar con una perspectiva más amplia y detectar antes las necesidades de cambio

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	2	0,76%	14,8%
En desacuerdo	37	14,02%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	50	18,94%	
De acuerdo	132	50,00%	61,7%
Totalmente de acuerdo	31	11,74%	
NS/NC	12	4,55%	
Total	264	100%	

Las ONG cuentan en general con una estructura organizativa menos flexible a los cambios, los procesos son más lentos que en empresas

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	8	3,01%	21,4%
En desacuerdo	49	18,42%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	36	13,53%	
De acuerdo	123	46,24%	62,8%
Totalmente de acuerdo	44	16,54%	
NS/NC	6	2,26%	
Total	266	100%	

Determinados cambios organizativos requieren decisiones drásticas más difíciles de implementar en una entidad con unos valores como los de las ONG

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	4	1,51%	11,3%
En desacuerdo	26	9,81%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	23	8,68%	
De acuerdo	154	58,11%	79,2%
Totalmente de acuerdo	56	21,13%	
NS/NC	2	0,75%	
Total	265	100%	

La existencia de órganos de gobierno alejados de la entidad frena los procesos de cambio

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	3	1,13%	13,9%
En desacuerdo	34	12,78%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	43	16,17%	
De acuerdo	116	43,61%	68,0%
Totalmente de acuerdo	65	24,44%	
NS/NC	5	1,88%	
Total	266	100%	

La presencia de voluntarios que aportan una visión externa a la entidad favorece los cambios

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	5	1,88%	11,7%
En desacuerdo	26	9,77%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	66	24,81%	
De acuerdo	129	48,50%	60,5%
Totalmente de acuerdo	32	12,03%	
NS/NC	8	3,01%	
Total	266	100%	

La dificultad de evaluar el impacto de las ONG y probar la idoneidad de las actuaciones realizadas es un elemento que dificulta la detección de las necesidades de cambio

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	1	0,38%	22,0%
En desacuerdo	57	21,59%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	31	11,74%	65,5%
De acuerdo	129	48,86%	
Totalmente de acuerdo	44	16,67%	
NS/NC	2	0,76%	
Total	264	100%	

6. Según tus respuestas a las preguntas anteriores, ¿consideras que en general las ONG son organizaciones propensas al cambio? (Por favor, marca sólo una de las opciones)

OPCIONES	RESPUESTAS	%
Sí, en general (El sector cuenta con más elementos que favorecen el cambio que obstáculos)	29	10,86%
No, en general (El sector cuenta con más elementos que dificultan el cambio que facilitadores)	56	20,97%
Depende mucho de la organización (Hay más extremos, entidades más innovadoras propensas al cambio y entidades más tradicionales y adversas al cambio, respecto otros sectores)	178	66,67%
No lo sé	4	1,50%
Total	267	100%

7. ¿Has trabajado o tienes experiencia en otros sectores?

OPCIONES	RESPUESTAS	%
Sí, tengo experiencia en el sector empresarial y/o sector público	207	78,11%
No, sólo he estado vinculado al sector no lucrativo	58	21,89%
Total	265	100%

8. ¿Qué cargo ocupas actualmente dentro de tu entidad (la principal en caso que estés vinculado a varias)? (Por favor, marca sólo una de las siguientes opciones)

OPCIONES	RESPUESTAS	%
Miembro del equipo directivo (director/a general, director/ responsable de departamento, etc.)	187	70,6%
Técnico de la entidad (trabajador contratado)	48	18,1%
Miembro de los órganos de gobierno (presidente/a, junta directiva, etc.)	13	4,9%
Voluntario en la actividad	7	2,6%
Sólo soy socio/miembro de la entidad	3	1,1%
Otro. Por favor, especifica:	7	2,6%
Total	265	100%

9. ¿En qué sector o sectores de actividad situarías el trabajo de tu entidad? (Se permiten múltiples respuestas)

OPCIONES	RESPUESTAS	% (sobre 270)	% (sobre 404)
Desarrollo, cooperación y/o emergencias	112	41,5%	27,7%
Medio ambiente	51	18,9%	12,6%
Social (atención a colectivos en riesgo de exclusión)	138	51,1%	34,2%
Educación en el tiempo libre	38	14,1%	9,4%
Cultura	14	5,2%	3,5%
Otro. Por favor, especifica:	51	18,9%	12,6%
Total	404	150%	100%

10. ¿Cuál es la naturaleza jurídica de tu organización? (Por favor, marca sólo una de las siguientes opciones)

OPCIONES	RESPUESTAS	%
Asociación	103	39,02%
Fundación	115	43,56%
Cooperativa	1	0,38%
Otra:	45	17,05%
Total	264	100%

Bibliografía y referencias

BAIGES, S.; DUSSTER, D.; MIRA, E.; y VILADOMAT, R. *Las ONG de Desarrollo en España*. Barcelona: Flor del Viento Ediciones S.L., 1996.

BASS, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations* New York, US: Free Press, 1985.

CARRERAS, I. “Liderazgo y Gestión del Cambio”. Presentación del 3º Foro de Liderazgo del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social. Madrid: 24 de noviembre de 2009.

CARRERAS, I. “Liderando el cambio en las ONG”. Presentación del 4º Foro de Liderazgo del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social. Barcelona: 3 de marzo de 2010.

CARRERAS, I; LEAVERTON, A; y SUREDA, M. *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2008-09. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, 2009.

CHATMAN, J.A.; y EUNYOUNG, S. “Leading by Leveraging Culture”; *California Management Review*, vol 45, Summer 2003.

CORDOBÉS, M.; IGLESIAS, M. y SANZ, B. *Repensando el seguimiento y la evaluación en las ONGD españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante*. Barcelona: Obra Social Fundación “la Caixa”, 2009.

CORNFORTH, C. y SIMPSON, C. “Change and Continuity in the Governance of Nonprofit Organizations in the United Kingdom: The Impact of Organizational Size”. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 12, nº. 4, Summer 2002.

CRUTCHFIELD, L.R; y Mc LEOD, H. *Forces for Good. The Six Practices of High-Impact Nonprofits*. San Francisco: Ed. Jossey-Bass; 2008.

DURST, S.L. y NEWELL, C. “The Who, Why, and How of Reinvention in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management & Leadership*, 11(4), Summer 2001.

ENTRECULTURAS “Plan Estratégico 2008-2012”. Madrid: Colección Institucional Entreculturas. Entreculturas, 2008.

ESADE “Claves para la transformación interna de las organizaciones”, Resumen del *Informe sobre los Encuentros de Liderazgo Corporativo de IBM y ESADE* publicado en *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, Febrero 2007, págs. 34-42.

ESADE e IBM “Encuentros de Liderazgo Corporativo. Informe IBM - ESADE”. Presentación de los resultados del programa *Encuentros de Liderazgo Corporativo de ESADE – IBM*, realizada en Madrid, 14 de junio de 2006.

ESADE e IBM “Resumen de los “Encuentros de Liderazgo Corporativo IBM – ESADE”. Documento resumen de las tres sesiones realizadas durante el 2005 del programa *Encuentros de Liderazgo Corporativo de ESADE – IBM*, 2006.

FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO “Plan Estratégico 2009-2013”. Madrid: Fundación Secretariado Gitano, 2009.

GREINER, L.E. “Patterns of organizational design change”, *Harvard Business Review* 45, 1967, págs. 119–130.

HAILEY, J. *NGO Leadership Development. A Review of the Literature*. Oxford: Praxis Paper 10, INTRAC, 2006.

HUDSON, M. *Managing without Profit: The Art of Managing Third-sector Organizations*. London: Penguin Books, 1995.

JAMES, R. “Up Close and Personal: Leadership and Change in NGOs”. *ONTRAC* 13, 1 September 1999.

KOTTER, J.P. *A force for change: How leadership differs from management*. New York: The Free Press, USA, 1990.

KOTTER, J.P. “Leading Change: Why Transformation Efforts fail”. *Harvard Business Review*, March-April 1995; págs. 59-67.

KOTTER, J.P.; y SCHLESINGER, L.A. “Choosing Strategies for Change”, *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 2008 (Edición “Best of HRB”, reedición del artículo inicialmente publicado en 1980), págs. 130-139.

KOTTER, J.; y COHEN, D. *Las claves del cambio. Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*. Barcelona: Ed Deusto, 2003.

KOUZES, J.M.; y POSNER, B.Z. *The five practices of exemplary leadership*. San Francisco: Pfeiffer, CA, USA, 2003.

LETTS, C. W.; RYAN, W.P.; y GROSSMAN, A. (1999); *High Performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact*. New York: John Wiley & Sons - Wiley Nonprofit Series, 1999.

LEWIN, K. *Field theory in social science; selected theoretical papers*. New York: D. Cartwright (ed.), Harper & Row, 1951.

LEWIS, D.S.; FRENCH, E. y STEANE, P. “A culture of conflict”, *Leadership & Organization Development Journal*, 18/6, 1997, págs. 275–282.

PARSONS, E. y BROADBRIDGE, A. “Managing Change in Nonprofit Organizations: Insights From the UK Charity Retail Sector”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 15, Nº. 3, September 2004.

PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ NOVO, J.P. *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2002.

SALIPANTE, P.E. y GOLDEN-BIDDLE, K. “Managing traditionality and strategic change in nonprofit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, Volume 6 Issue 1, Pages 3 - 20. Published Online: 12 Sep 2006.

SERRANO, J. y SEMPERE, D. *La participación juvenil en España*. Fundación Ferrer y Guardia, 1999.

SCHEIN, E.H. “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”. *Sloan Management Review* (pre-1986), 25, 2, Winter 1984, págs. 3-16.

SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. New York: Jossey-Bass, cop. 1997.

SCHMID, H. “Leadership Styles and Leadership Change in Human and Community Service Organizations”. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 17, nº. 2, Winter 2006.

SERLAVÓS, R. “El desarrollo de la competencia ‘Orientación al cambio’”. Presentación del 4º Foro de Liderazgo del *Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social*. Barcelona: 3 de marzo de 2010.

SOLTANI, E.; LAI, PC. y SHAMS, N. “Learning about the Practice of Change Management: The Case of Non-for-Profit Organisations”. Presentado en la “8th International Conference on Multinational Enterprises”. Taiwan: Chinese Culture University, 2006.

STEWART BLACK, J.; y GREGERSEN, H.B. *It Starts with One. Changing individuals changes organizations*; Wharton School Publishing, 2ª edición, 2008.

TRAUTMANN, K; MAHER, J.K. y MOTLEY, D.G. “Learning strategies as predictors of transformational leadership: the case of nonprofit managers”, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28 Nº. 3, 2007, págs. 269-287.

VIDAL, P. y SIMON, C. *Investigaciones y estudios del tercer sector en España. Identificación y principales datos*. Barcelona: Observatorio del Tercer Sector, 2007.

VERNIS, A.; IGLESIAS M.; SANZ B. y SAZ-CARRANZA, A. *Los retos de gestión en las organizaciones no lucrativas*. [ISBN: 84-7577-717-1]. Barcelona, 2004.

VERNIS, A.; IGLESIAS M.; SANZ B.; SOLERNOU, M.; URGELL, J. y VIDAL, P. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Deusto, 1998.

WASHINGTON, M. y HACKER, M. (2005) "Why change fails: knowledge counts", *Leadership & Organization Development Journal*; Volume: 26; Number: 5. Year: 2005. págs: 400-411.

Índice de figuras

Figura 1.1.	Dificultad de impulsar el cambio según el tipo de cambio	21
Figura 1.2.	Coste de cambiar en función del tipo de cambio	21
Figura 1.3.	El ciclo de la adaptación	24
Figura 1.4.	El modelo evolutivo de las entidades	31
Figura 2.1.	La propensión al cambio interno de las ONG	45
Figura 2.2.	La inherente capacidad de transformación de las ONG	45
Figura 2.3.	La gestión del cambio en empresas y ONG	46
Figura 2.4.	Los factores clave de éxito en los procesos de cambio	47
Figura 2.5.	La dificultad de implementar decisiones drásticas en las ONG	50
Figura 2.6.	La poca flexibilidad de la estructura organizativa	51
Figura 2.7.	Dificultades por elementos culturales como la participación	52
Figura 2.8.	La cohesión posible gracias a la participación	53
Figura 2.9.	La multiplicidad de grupos de interés	55
Figura 2.10.	La presencia de fundadores	56
Figura 2.11.	La distribución de roles entre los grupos de interés y el apoyo de la base social	58
Figura 2.12.	La presencia de voluntariado	59
Figura 2.13.	El estilo de liderazgo del sector	60
Figura 2.14.	Los órganos de gobierno	62
Figura 2.15.	La dependencia financiera	63
Figura 2.16.	La evaluación del impacto	66
Figura 2.17.	¿En general las ONG son organizaciones propensas al cambio?	67
Figura 3.1.	Los procesos de cambio en las ONG: Fases y factores clave de éxito	72
Figura 4.1.	Los procesos de cambio en las ONG: Generar el cambio	80
Figura 4.2.	Matriz de los fundamentos del cambio	94
Figura 5.1.	Los procesos de cambio en las ONG: Implementar el cambio	99
Figura 5.2.	El continuo estratégico de Kotter	102
Figura 5.3.	Los niveles de participación	107
Figura 5.4.	Razones que llevan a las personas a oponerse al cambio	112
Figura 5.5.	Formas para facilitar los cambios y superar las resistencias	119
Figura 5.6.	Matriz importancia – Complejidad de los procesos de cambio	123
Figura 5.7.	Expresiones de cambio	128
Figura 6.1.	Los procesos de cambio en las ONG: Institucionalizar el cambio	129
Figura 6.2.	Los tres niveles de la cultura	131
Figura 6.3.	Tres preguntas que podemos hacernos para identificar los supuestos tácitos compartidos	134
Figura 6.4.	Algunos ejemplos de supuestos básicos compartidos presentes en las ONG	135
Figura 6.5.	Mecanismos para impulsar cambios en la cultura organizativa	138
Figura 6.6.	El liderazgo transformador	151
Figura 6.7.	Grupos de competencias de los líderes sociales	152
Figura 6.8.	Los procesos de cambio en las ONG: Liderazgo transformador	153
Figura 6.9.	El liderazgo en las diferentes etapas del cambio	155

Ignasi Carreras

Director del Instituto de Innovación Social

Director del Instituto de Innovación Social de ESADE. Sus áreas de especialización son la estrategia y el liderazgo del cambio en las organizaciones. Es ingeniero industrial (UPC) y tiene un posgrado en Dirección General (ESADE). Asimismo, ha realizado programas de posgrado en Harvard, Stanford, Babson y EAE. Colabora como voluntario con diferentes ONG y fundaciones de cuyo patronato forma parte. Es miembro de la junta directiva internacional de la *Global Reporting Initiative*. Ha sido director general de Intermón Oxfam y miembro del comité de dirección de Oxfam Internacional. Fue fundador del Casal dels Infants del Raval y ha colaborado con diversas ONG de diferentes sectores de actividad. Autor de varios libros sobre la solidaridad y las ONG.

Maria Iglesias

Investigadora del Instituto de Innovación Social

Licenciada y máster en Dirección y Administración de Empresas por ESADE y máster CEMS. Especializada en gestión de organizaciones no lucrativas, es coautora de diferentes libros sobre gestión de entidades no lucrativas, como *Los retos de gestión en las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del Tercer Sector* (Norma, 2005; Granica, 2004) o *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Deusto, 1998) y de artículos diversos sobre gestión de ONL.

Maria Sureda

Coordinadora del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social

Ha cursado el programa de Licenciatura y Máster en Administración y Dirección de Empresas en ESADE-Universidad Ramon Llull. Colaboradora del Instituto de Innovación Social en proyectos de investigación sobre responsabilidad social de la empresa, y sobre liderazgo en las ONG. Ha participado en diferentes proyectos de investigación sobre el sector no lucrativo en el marco del Observatorio del Tercer Sector.

ESADE

Universidad Ramon Llull

Av. Torreblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès (Barcelona)
T. (+34) 93 280 61 62
innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

FUNDACIÓN

Paseo de la Castellana, 43
28046 Madrid
T. (+34) 91 568 46 32
fundacion.pwc@es.pwc.com
www.pwc.com/es



ISBN: 978-84-88971-36-4



9 788488 971364