CARMEN RODRÍGUEZ SUMAZA
FCO. JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ
(Coord.)

TEJIENDO EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asociación DHO
Comunidad de Práctica y Aprendizaje para el Desarrollo Humano y Organizacional

Universidad de Valladolid
Departamento de Sociología y Trabajo Social

EDICIONES Universidad de Valladolid

TEJIENDO EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Este libro refleja los trabajos presentados en el *Primer Congreso en Desarrollo Humano y Organizacional* (DHO), promovido desde la Asociación para el Desarrollo Humano y Organizacional (ADHO) y el Departamento de Sociología y Trabajo Social de la Universidad de Valladolid (UVa) y celebrado en Valladolid el día 8 y 9 de junio de 2017. Tanto el citado Congreso como la presente publicación no podrían haberse llevado a cabo sin el trabajo de un amplio equipo humano. A continuación, y a modo de reconocimiento, se detallan los nombres de las personas más directamente comprometidas con la organización del Congreso.

COMITÉ ORGANIZADOR

- Mar AMATE GARCÍA (Plataforma del Voluntariado de España)
- Siro BAYÓN CALVO (Universidad de Valladolid)
- Ainhoa CARRICAJO PALMERO (Descubre Talento)
- Eduardo ESCOBÉS RODRÍGUEZ (Fundación EDE)
- Alfonso FLOREZ (Gestor hospitalario)
- Fco. Javier GÓMEZ GONZÁLEZ (Universidad de Valladolid)
- Maider GOROSTIDI GARCÍA (Funts Project)
- José HERRADOR ALONSO (Consultor de DO)
- Juan José LACASTA REOYO (Plena Inclusión)
- José María LASO GARCÍA (Asociación Autismo Palencia)
- Carla LÓPEZ ADROVER (Consultora de DO
- Mª Ángeles LÓPEZ FRAGUAS (Plena Inclusión)
- Jezabel A. LUCAS GARCÍA (Universidad de Valladolid)
- Juan Carlos MORCILLO GARCÍA (Consultor de DO)
- Carmen RODRÍGUEZ SUMAZA (Universidad de Valladolid)

COMITÉ CIENTÍFICO

- Fco. Javier GÓMEZ GONZÁLEZ (Universidad de Valladolid)
- José HERRADOR ALONSO (Consultor de DO)
- Juan José LACASTA REOYO (Plena Inclusión)
- Mª Ángeles LÓPEZ FRAGUAS (Plena Inclusión)
- Juan Mª PRIETO LOBATO (Universidad de Valladolid)
- Carmen RODRÍGUEZ SUMAZA (Universidad de Valladolid)
- Pablo de la ROSA GIMENO (Universidad de Valladolid)

EQUIPO DE GESTIÓN Y APOYO

- Laura de DOMINGO SANZ
- Paula RODRÍGUEZ VARELA
- Lara BORONDO RODRIGUEZ

CARMEN RODRÍGUEZ SUMAZA • **FCO. JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ**

(Coords.)

TEJIENDO EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asociación DHO
Comunidad de Práctica y Aprendizaje para el Desarrollo Humano y Organizacional

Universidad de Valladolid
Departamento de Sociología y Trabajo Social

EDICIONES Universidad de Valladolid

Este libro está sujeto a una licencia
"Creative Commons Reconocimiento-No Comercial – Sin Obra derivada"
(CC-by-nc-nd).

VALLADOLID, 2018

ISBN: 978-84-8448-976-4

Edita: EDICIONES UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

NOTA EDITORIAL: Las opiniones y contenidos de los resúmenes publicados en el libro son de responsabilidad exclusiva de los autores; asimismo, éstos se responsabilizarán de obtener el permiso correspondiente para incluir material publicado en otro lugar.

ÍNDICE

PRÓLOGO.....11

PARTE I

Desarrollo profesional y competencial en la consultoría de Desarrollo Organizacional

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI: TENDENCIAS Y RETOS. JOSÉ MARÍA PEIRÓ | IDOCAL Universidad de Valencia & IVIE.....21

ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA DIFUSIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ESPAÑA. DAVID CARVAJAL DE LA VEGA – FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ | Universidad de Valladolid.....39

INNOVACIÓN CURRICULAR E INNOVACIÓN DOCENTE EN LA FORMACIÓN PARA LA CONSULTORÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. CARMEN RODRÍGUEZ SUMAZA – FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ | Universidad de Valladolid 55

ESCÁNER SOCRÁTICO VIOLETA. APUNTES PARA EL DIAGNÓSTICO Y LA PROMOCIÓN DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL SENSIBLE AL GÉNERO. JEZABEL LUCAS GARCÍA – CARMEN RODRÍGUEZ SUMAZA – RICARDO JIMÉNEZ ABOITIZ – SIRO BAYÓN CALVO | Universidad de Valladolid.....75

ACCESO DE LAS MUJERES A CARGOS DIRECTIVOS: UNIVERSIDADES CON TECHO DE CRISTAL. RICARDO GAETE QUEZADA | Universidad de Antofagasta – Chile 97

EN FEMENINO. MARTA MARTÍNEZ ARELLANO | Mentor-Coach y cónsultora independiente 121

DE UN TRABAJO DE CLASE A LA REVOLUNTARIZACIÓN DEL TERCER SECTOR. MÓNICA SÁNCHEZ GARCÍA – JAVIER LOSADA ÁLVAREZ – MAR AMATE GARCÍA | Plataforma del Voluntariado de España..... 135

HACIA UN NUEVO MODELO ORGANIZATIVO PARA EL TERCER SECTOR. CARLOS CORTÉS LEÓN | Consultor social y coach ejecutivo..... 149

CDTI: CONDICIONES Y PARADOJAS DE UNA COLABORACIÓN EFECTIVA (NO ESTAMOS LOCOS, ESTAMOS TRABAJANDO) COMITÉ DE DESARROLLO TÉCNICO E INNOVACIÓN DE ICONG INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LAS ONG. ANA SANTA MATA | Coordinadora ICONG 153

PARTE II

Experiencias de aprendizaje y cambio en las organizaciones

IMPACTO DE LA CONSULTORÍA EN EL TERCER SECTOR: EL CASO DE PLENA INCLUSIÓN. JUAN JOSÉ LACASTA REOYO | Plena inclusión 167

GALLETAS, CAÑAS Y BOQUERONES, O CÓMO EMPODERAR A UNA JUNTA DIRECTIVA. JOSE MIGUEL ALONSO CAMINERO | Cruz Roja Española. MAR AMATE GARCÍA | Plataforma del voluntariado de España. CARLA LÓPEZ ADROVER | Consultora DO..... 189

PROCESO DE CAMBIO EN LA JUNTA DIRECTIVA. ELVIRA DE CASTRO LÓPEZ | Gerente de AFAMP. PILAR PINEDA ZAMORANO | Gerente de ALBASUR..... 201

MADURAR O EXTINGUIRSE: LA GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MOTOR DEL EQUILIBRIO PARA UNAORGANIZACIÓN EN CRECIMIENTO. PABLO VILLANUEVA ALONSO | Eclosion coaching..... 227

EL TEATRO Y LAS ARTES ESCÉNICAS COMO RECURSO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. LAURA DE DOMINGO SANZ | Profesional autónoma. FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ | Universidad de Valladolid..... 239

MODELO DE ATENCIÓN Y GESTIÓN INTEGRAL DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES (MAGICO). UNA PROPUESTA PARA ORGANI-ZACIONES DE PLENA INCLUSIÓN. PEDRO DEL RIO CARBALLO | ALEPH-TEA..... 255

EL FACTOR HUMANO DE LAS FUNDACIONES. Mª EUGENIA SERRANO CHAMORRO | Universidad de Valladolid 281

APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE LOS ÍNDICES DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO UNIVERSIDAD - EMPRESA DE CASTILLA Y LEÓN: EL MODELO PCR (PROCESOS/COMPETENCIAS/RECURSOS). BARTOLOME ZUZAMA BISQUE-RRA | ZyA Consultores (Director)..... 293

EN EL CAMINO HACIA UNA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, DONDE LAS PERSONAS SON EL CENTRO DE LA ECONOMÍA. SARA GARCÍA MARTÍN | Asociación Fiare Castilla y León 319

EL PERFIL DE LOS CÓDIGOS ÉTICOS: UN ESTUDIO EMPÍRICO MULTIVARIANTE EN LA EMPRESA ESPAÑOLA. IGNACIO MORENO SALÁN – JOSÉ MIGUEL RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ | Universidad de Valladolid..... 327

ENCUESTAS DE VALORES COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO EN ORGANIZACIONES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL. ANA MARÍA OLEA MOVILLA – FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ | Universidad de Valladolid 355

PARTE III

Experiencias de desarrollo del liderazgo, colaboración y resolución de conflictos

CAMBIANDO PARADIGMAS: DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL. EL CASO DE EVDGALICIA. LEVÍ OLIVARES GARCÍA | Evdgalicia 377

BELBIN: CÓMO GESTIONAR LA DIVERSIDAD PARA LOGRAR EL ÉXITO. LOREA JIMÉNEZ ORRUÑO | Belbin 401

EL DIÁLOGO EN LAS ORGANIZACIONES: EN BUSCA DEL ARCA PERDIDA. MAIDER GOROSTIDI GARCÍA | Funts Project 409

EL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (NER): UNA NUEVA CULTURA ORGANIZATIVA PARA LA SIGUIENTE GENERACIÓN DE EMPRESAS. PABLO ARETXABALA PELLÓN | K2K emocionando 427

¿QUEREMOS TENER PERSONAS FELICES EN NUESTRAS ORGANIZACIONES? CUIDEMOS EL CAPITAL HUMANO. CRISTINA SANZ CAMAZÓN | Docente y experta en desarrollo de equipos 463

LO INCALCULABLE EN LAS ORGANIZACIONES. FABIÁN APPEL | Laboratorios Sociales España. MARIA LUISA BORONDO | SACYL 481

LA CREATIVIDAD Y LA COOPERACIÓN SOCIAL COMO PROCESOS IMPULSORES DE LA AUTODETERMINACIÓN: UN EXPERIMENTO LONGITUDINAL DE CAMPO. ESTHER GRACIA – VICENTE MARTÍNEZ-TUR – CAROLINA MOLINER – JOSÉ RAMOS – YOLANDA ESTREDER – LUMINITA PATRAS | IDOCAL, Universidad de Valencia 487

LIDERAZGO DE EQUIPOS: PROCESO CLAVE EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PALOMA AROCA PIÑEIRO | CC EE Fundación Gil Gayarre 493

EL ARTE DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO (ART OF HOSTING) UN ENFOQUE DE FUTURO PARA LAS ORGANIZACIONES QUE QUIEREN CRECER PONIENDO EN EL CENTRO A LAS PERSONAS. MARIANA RUIZ DE LOBERA | Coordinadora de Comunidad. Loom House Espacio de Innovación Colaborativa. Madrid 515

LOS RETOS ORGANIZACIONALES EN EL CONTEXTO TECNOLÓGICO. DIEGO ROJAS BURGUILLO | Thinking with you 525

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS TECNOLÓGICOS. ISRAEL ALCÁZAR RODRÍGUEZ | Thinking with you 531

COOPERACIÓN TÉCNICA: UNA INICIATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA. FERRAN HIDALGO COBERTERA | Cruz Roja Española 535

PRÓLOGO

Pensar en el futuro nos acerca a él en el sentido de que, aun lleno de incertidumbres e interrogantes, también está repleto de opciones y posibilidades que podemos moldear y trabajar desde nuestro presente. En la medida por tanto en que alimentamos la consciencia crítica sobre nuestro quehacer cotidiano, creamos las condiciones adecuadas para mejorar a través de la acción decidida y responsable la realidad que nos rodea, de la que formamos parte indisoluble.

Así quisimos enfocar el análisis sobre el futuro de las organizaciones en el marco de un encuentro que tuvo lugar Valladolid los días 8 y 9 de junio de 2017 auspiciado por el Departamento de Sociología y Trabajo Social de la Universidad de Valladolid y la Asociación para el Desarrollo Humano y Organizacional (ADHO). Sin a prioris, sin certezas definitivas, desde la reflexión y el cuestionamiento sobre las esencias de lo que hoy somos, tenemos y hacemos, abriéndonos a otros/as profesionales, a otros grupos, a otras formas de hacer consultoría y de pensar las organizaciones que, resultándonos próximas, no se denominaran necesariamente a sí mismas como propias del Desarrollo Organizacional (DO). Celebrando entonces las posibilidades que nos brinda un mañana por construir nos dimos cita para reflexionar, como no puede ser de otra manera en el DO, a partir de una pregunta: "¿cómo estamos tejiendo el futuro de las organizaciones?"

Y, como los sastres y las modistas, nos aplicamos primero en el proceso de elaboración del modelo, del patrón: ese '¿qué queremos y cómo lo queremos?'. Luego, sin grandes nociones de corte y confección, pero sí con grandes dosis de imaginación e ilusión, fuimos elaborando 'a mano' las piezas (nada de máquinas, ni cadenas de montaje) y cosiéndolas artesanalmente, con mimo, con cuidado, con esmero, en equipo. Y en el proceso de urdir la trama aprendimos los unos/as de los/as otros/as. Y avanzábamos, retrocedíamos, nos estancábamos, nos liábamos con los hilos, nos faltaban madejas, nos pinchábamos con los instrumentos afilados, tejíamos y deshacíamos… Pero todo aquello fue tomando cuerpo hasta conformar el producto final, el vestido, el traje que nos arropó a lo largo de dos días de intenso aprendizaje, un encuentro que nos permitió no solo explorar los bordes sino también las entrañas del DO, que resultó formativo y, además, vivencial. Como suelen ser los procesos de DO.

Partiendo de estas premisas, el encuentro integró un amplio conjunto de temáticas articuladas en torno al análisis e intervención en las organizaciones, con una especial presencia de propuestas de mejora y cambio en las entidades sociales. Para abordar esta diversidad, en la presente publicación hemos recogido los trabajos presentados en las distintas mesas y sesiones plenarias clasificándolos en tres apartados, complementarios y secuenciales, siguiendo un criterio que a continuación detallamos.

La primera parte, titulada *Desarrollo profesional y competencial en la consultoría de Desarrollo Organizacional,* incluye un conjunto de trabajos de corte contextual que comienzan con la contribución del profesor José María Peiró del IDOCAL que aporta una síntesis de los fundamentos teóricos y conceptuales del enfoque de Desarrollo Organizacional. Los dos trabajos siguientes están dedicados a la trayectoria de la consultoría en España y a la formación y capacitación en esta materia, aportando el trabajo de David Carvajal de la Vega y Francisco Javier Gómez González una aproximación histórica de la llegada del pensamiento organizacional en el periodo de la transición democrática y su desarrollo posterior, mientras que el trabajo de Carmen Rodríguez Sumaza y Francisco Javier Gómez González presenta y analiza el enfoque formativo desarrollado en el *Master en Consultoría y gestión de procesos de Desarrollo Organizacional* de la Universidad de Valladolid.

Junto a estas comunicaciones de corte conceptual, la primera parte cuenta con una importante presencia de la temática del género en las organizaciones, presente en los trabajos de Ricardo Gaete relativo al contexto universitario, de Jezabel Lucas *et al*. con su propuesta de *Escáner Socrático Violeta* y de Marta Martínez con sus reflexiones sobre el ejercicio de la consultoría *en femenino*. Esta primera parte concluye con una serie de análisis de carácter macro sobre la evolución del Tercer Sector reflejadas en el trabajo de Carlos Cortes: *hacia un nuevo modelo organizativo para el tercer sector*, en el de Mar Amate y su equipo: *De un trabajo de clase a la revoluntarización del Tercer Sector* y la experiencia del ICONG presentada por Ana Santa bajo el título: CDTI: *condiciones y paradojas de una colaboración efectiva (no estamos locos, estamos trabajando)*

La segunda parte, *Experiencias de aprendizaje y cambio en las organizaciones*, arranca con una de las conferencias que se impartieron en el Congreso, a cargo de Juan José Lacasta Reoyo. En ella, bajo el título de *El impacto de la consultoría en el tercer sector: el caso de Plena Inclusión,* se relata una experiencia de cambio y desarrollo organizacional en el conjunto del citado movimiento asociativo, con presencia en toda España y dedicado a apoyar a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias en sus proyectos de vida. Dicha experiencia, que aún continúa con fuerza, fruto de muchas circunstancias, empeños y condiciones, contó de manera determinante con la inyección de procesos, dinámicas y metodologías basados en el modelo de Desarrollo Organizacional. Le sigue a continuación un análisis de cambio organizativo en el Instituto para la Calidad de las ONG descrito y analizado en la comunicación titulada *Galletas, cañas y boquerones, o cómo empoderar a una junta directiva*. Presentada por José Miguel Alonso, Mar Amate García y Carla López, se profundiza en este trabajo en las dinámicas formales e

informales de cambio en el contexto del ICONG que constituye, por así decirlo, una organización de organizaciones.

La siguiente aportacion sirve de ejemplo de las dinámicas de cambio en organizaciones pequeñas, temática que constituye un campo de especial interés en el Tercer Sector donde este tipo de organizaciones constituyen la amplia mayoría. La comunicación de Elvira de Castro López y Pilar Pineda Zamorano analiza el caso de AFAMP, ubicada en Bailen, cuya dinámica de cambio centrada en este caso en un *Proceso de cambio en la Junta Directiva*, constituye un proceso paradigmático de desarrollo organizacional.

Madurar o extinguirse: la gestión del cambio como motor del equilibrio para una organización en crecimiento es el estimulante título de la aportación presentada por Pablo Villanueva Alonso, que describe una experiencia de intervención en una empresa del sector de las tecnologías de la información con un enfoque integrador, combinando diferentes perspectivas a la hora de entender los procesos de cambio

Las dos siguientes aportaciones suponen la transición del marco de los casos organizativos al de las propuesta metodológicas. En la comunicación titulada *El teatro y las artes escénicas como recurso del desarrollo organizacional*, Laura de Domingo Sanz y Francisco Javier Gómez González proponen una panorámica del uso del teatro aplicado a los contextos de la consultoría organizativa y las dinámicas de gestión del cambio. Parecida orientación aplicada presenta la comunicación de Pedro del Rio Carballo titulada *Modelo de Atención y Gestión Integral de Conflictos Organizacionales (MAGICO). Una propuesta para organizaciones de Plena Inclusión*, que incorpora un modelo de intervención para abordar los conflictos que se producen en las entidades.

Las reflexiones de cambio organizativo con frecuencia llevan asociado, como punto final o punto de partida, transformaciones normativas. En este sentido, María Eugenia Serrano realiza una aproximación al marco regulatorio en su comunicación *El factor humano de las fundaciones*, en la que se relacionan las normas reguladoras con algunos ejemplos de éxito en la gestión de fundaciones.

Complementando las aportaciones anteriores, centradas en organizaciones o métodos, Bartolome Zuzama Bisquerra realiza una propuesta de aplicación del DO a un proceso concreto: la transferencia de conocimiento Universidad – Empresa de Castilla y León, todo ello inspirado en el MODELO PCR (Procesos/Competencias/Recursos).

Las últimas contribuciones del capítulo tienen en común la reflexión sobre el sentido y fundamento de los cambios organizativos, considerando para ello el

marco económico global, la ética o los valores. El primero de estos aspectos es desarrollado por Sara García en su aportación titulada *En el camino hacia una economía social y solidaria, donde las personas son el centro de la economía,* relatando la propuesta de FIARE en la construcción de nuevos marcos de economía social. Por su parte, la ética como fundamento del cambio organizativo figura como temática de la comunicación titulada *El perfil de los códigos éticos: un estudio empírico multivariante en la empresa española* presentada por Ignacio Moreno Salán y José Miguel Rodríguez Fernández.

Por último, los valores como descriptor y evidencia del cambio protagonizan la comunicación de Ana Olea y Francisco Javier Gómez González titulada *Encuestas de valores como herramienta de diagnóstico en organizaciones de personas con discapacidad intelectual.*

El tercer y último apartado se titula *Experiencias de desarrollo del liderazgo, colaboración y resolución de conflictos*. Las experiencias relatadas en el capítulo precedente han hecho referencia a transformaciones organizativas que implican a una gran diversidad de procesos y estrategias de intervención. Una observación general permite descubrir que el liderazgo y la resolución de conflictos asumen un rol fundamental en la mayor parte de estos procesos de cambio. Consecuentemente, el apartado tercero concede protagonismo a estas dimensiones relatando un conjunto de experiencias de intervención y análisis en diferentes contextos que tienen en común incluir propuestas de cambio del ejercicio del poder y el liderazgo, así como diferentes formas de cooperación y manejo de los conflictos.

La primera de ellas, presentada por Leví Olivares y titulada *Cambiando paradigmas: desarrollo y transformación de una organización tradicional. El caso de EVDGALICIA*, aborda un proceso de cambio organizacional fundamentado en el liderazgo situacional y un inteligente uso de la planificación estratégica, todo ello desarrollado en una entidad del sector de la discapacidad intelectual. De manera complementaria, la siguiente propuesta remite a los roles de liderazgo y su vinculación con otros roles organizativos, presentando la *metodología Belbin,* basada en el análisis de roles y cuyas características se describen en la comunicación presentada por Lorea Jiménez.

Como evolución natural de las temáticas anteriormente citadas, el diálogo se articula como el fundamento de la resolución de conflictos y, consecuentemente, como proceso básico de la gestión y el desarrollo de organizaciones. Esta temática constituye el fascinante reto que asume la comunicación de Maider Gorostide que, bajo el evocador título *El diálogo en las organizaciones: en busca del arca perdida,* indaga sobre los aspectos conceptuales y metodológicos de la práctica del diálogo.

Las prácticas de liderazgo y diálogo configuran nuevos marcos relacionales y de gestión de recursos humanos. Estos aspectos son desarrollados por Pablo Aretxabala Pellón en la comunicación titulada *El Nuevo Estilo de Relaciones (NER): una nueva cultura organizativa para la siguiente generación de empresas,* en la que se plantea un nuevo marco relacional basado en que las personas pueden participar en su plenitud, con su emoción, su pensamiento y su acción, describiendo este planteamiento a partir de una experiencia de aplicación en una empresa del sector de la automoción. Cristina Sanz Camazón parte de principios semejantes en su contribución al capítulo titulada *¿Queremos tener personas felices en nuestras organizaciones? Cuidemos el capital humano.* Esta comunicación recoge su experiencia en el *Programa Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario*, programa de innovación social de la Fundación Santa Mª la Real del Patrimonio Histórico, aportando claves para el ejercicio de liderazgo y la gestión de procesos centrados en las personas.

La reflexión presente en las dos propuestas de Pablo Aretxabala y Cristina Sanz Camazón, al estar centradas en las relaciones y las personas, tienen la virtud de introducir en el debate *Lo incalculable en las organizaciones*, temática que da título a la aportación de Fabián Appel y María Luisa Borondo en la que se indaga en los costes que genera "*la expulsión lisa y llana de lo subjetivo interviniente en toda actividad y su sustitución por lo medible y cuantificable*".

Junto al liderazgo, la cooperación constituye el otro gran tema transversal del capítulo. La propuesta del equipo de investigadores del IDOCAL de la Universidad de Valencia (Esther Gracia, Vicente Martínez-Tur, Carolina Moliner, José Ramos, Yolanda Estreder, Luminita Patras) titulada *La creatividad y la cooperación social como procesos impulsores de la autodeterminación: un experimento longitudinal de campo,* afronta un trabajo de investigación científica dedicado a describir procesos de innovación social y cooperación y analizar su impacto sobre la autodeterminación de las personas con discapacidad intelectual.

El liderazgo de las entidades se ve complementado y fundamentado por la extraordinaria importancia que han asumido los equipos en los nuevos modelos de gestión. Consecuentemente, la propuesta titulada *El Liderazgo de equipos: proceso clave en el desarrollo organizacional* y presentada por Paloma Aroca Piñeiro, a partir de la experiencia de la Fundación Gil Gayarre, sirve para poner el acento en el desarrollo de equipos como fundamento y base del Desarrollo Organizacional

La apuesta por un modelo de liderazgo más adaptado a las exigencias de nuestro momento es el tema fundamental de la propuesta elaborada por Mariana Ruiz de Lobera titulada *El Arte del Liderazgo Participativo (Art Of Hosting) un*

enfoque de futuro para el crecimiento de las organizaciones poniendo en el centro a las personas, que plantea una interesante propuesta de liderazgo basada en prácticas centradas en propiciar conversaciones transformadoras.

Dos de las últimas aportaciones del volumen están dedicadas a las dimensiones tecnológicas del cambio y el desarrollo organizativo, respaldando con esta ubicación cercana al cierre de la presente publicación el carácter fundamental que está asumiendo el hecho tecnológico en la dinámica organizativa contemporánea. Diego Rojas Burguillo desarrolla de manera global *Los retos organizacionales en el contexto tecnológico,* coincidiendo en temática y en enfoque con la propuesta de Israel Alcázar Rodríguez titulada *Cambio organizacional en entornos tecnológicos,* señalando su experiencia en *Thinking with you.*

La última aportación, titulada *Cooperación técnica: una iniciativa para el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja*, presentada por Ferrán Hidalgo Cobertera, además de presentar un proyecto de alto interés sirve como cierre del volumen aportando un marco más ambicioso a las dinámicas de liderazgo y cambio organizativo al afrontar el marco internacional característico de un contexto cada vez más globalizado que plantea un marco de cooperación a una escala mayor.

Con esto se concluye la enumeración de las aportaciones recogidas en esta publicación, dedicadas todas ellas a indagar en las dimensiones, conceptuales, procedimentales y analíticas de los procesos de Desarrollo Organizacional, partiendo de la convicción de que el objetivo de lograr organizaciones más humanas y eficaces supone uno de los retos fundamentales del Siglo XXI.

Nuestro agradecimiento a todas las personas que desde el Comité Organizador, el Comité Científico, las entidades colaboradoras y las entidades patrocinadoras hicieron posible con su generosidad y su esfuerzo este encuentro. También a todas las personas que asistieron y participaron en sesiones de comunicaciones, talleres, mesas redondas y conferencias y que con sus saberes, experiencias y proyectos demostraron que revisando el presente de nuestras organizaciones hilvanamos un futuro mejor.

CARMEN RODRÍGUEZ SUMAZA
JOSÉ HERRADOR ALONSO
FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ

En Valladolid, a 9 de Junio de 2017

PARTE I

Desarrollo profesional y competencial en la consultoría de Desarrollo Organizacional

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI: TENDENCIAS Y RETOS

JOSÉ MARÍA PEIRÓ
IDOCAL Universidad de Valencia & IVIE

Resumen

A lo largo de este capítulo, se plantean una serie de cuestiones que permiten avanzar la clarificación de los retos y nuevas tendencias del Desarrollo Organizacional en el siglo XXI. En primer lugar señalamos algunos aspectos relevantes que permiten definir la problemática que nos ocupa. Posteriormente definimos diferentes conceptos relacionados con el cambio organizacional pretendido, planificado y orientado por el conocimiento disciplinar y la actuación profesional. Los conceptos definidos son los de Rediseño, Desarrollo y Transformación Organizacional, su conceptualización en el contexto del modelo AMIGO. Consideramos posteriormente el cambio transformacional como aprendizaje organizacional y planteamos los enfoques diagnóstico y dialógico de dicha transformación. Finalmente formulamos diversas consideraciones de la dinámica temporal del cambio y formulamos un enfoque ecléctico-crítico y sus implicaciones prácticas.

Introducción

Quiero, en primer lugar, agradecer la invitación a participar en este Congreso sobre Desarrollo Humano y Organizacional (DHO) organizado por la Asociación de Desarrollo Humano y Organizacional en un momento en el que se están produciendo importantes cambios en las sociedades, países y regiones del mundo y en el que es ineludible la reflexión y el análisis para evitar la deshumanización de nuestro entorno y de nuestras organizaciones, empresas, instituciones y entidades. Agradezco el empeño de los organizadores, colaboradores y patrocinadores para crear espacios de análisis, diálogo y reflexión sobre las transformaciones y retos de nuestro entorno y las contribuciones que el Desarrollo Organizacional y Humano como disciplina, ciencia y profesión pueden hacer al adecuado afrontamiento de esos retos y al aprovechamiento de las oportunidades que plantean.

También quiero expresar mi satisfacción por estar aquí con Uds. y continuar mi colaboración y aportaciones a este tipo de iniciativas impulsadas con eficacia por la Asociación para el DHO, Plena Inclusión y el Departamento de Sociología y Trabajo Social de la Universidad de Valladolid. En mi presentación procuraré compartir con Uds. mis reflexiones y análisis con el fin de que podamos posteriormente plantear un diálogo en el que vayamos clarificando los retos que se nos plantean y las aportaciones que desde el Desarrollo Humano y Organizacional se pueden hacer para promover un mejor servicio a los usuarios y una mejor calidad de vida de los profesionales que los prestan.

Creciente complejidad de las organizaciones y de sus entornos

Las organizaciones actuales operan con frecuencia en entornos complejos, dinámicos, poco predecible y con cambios "rupturistas" que les plantean importantes retos y exigen de ellas fuertes transformaciones. Si pretensión de ser exhaustivos enumeraremos algunos de esos cambios como la importante diversidad de grupos de interés que las caracterizan, el incremento de la permeabilidad de sus límites con su consiguiente difuminación. La existencia de múltiples procesos de cambio en su seno y en su interfaz con diferentes aspectos del entorno que en ocasiones se solapan e interactúan a lo largo del tiempo. Todos esos cambios plantean demandas y retos importantes a esas organizaciones.

La ***diversidad de los grupos de interés*** amplia las demandas y los criterios de eficacia de las propias organizaciones haciéndolos más diversos y siendo evaluados por mas grupos de actores. En estas condiciones adquiere mayor protagonismo el conflicto en sus diversos tipos y es cada vez más crítica una gestión competente del mismo en sus múltiples facetas.

Por su parte, se constata una ***progresiva difuminación de los límites organizacionales*** constituyendo organizaciones más "abiertas" que han de tomar en mayor consideración a sus interlocutores externos. Esto requiere cada vez mayor cooperación, en ocasiones también gestión del conflicto, con múltiples actores del entorno. Así pues, se convierten en roles importantes en las organizaciones los que gestionan la interfaz de esa relación con el exterior. Los roles limítrofes han de jugar diversos papeles en la relación de la organización con su entorno (filtro, interfaz, traductor, representación, etc.). Por otra parte, en la gestión y desarrollo de la organización cada vez más es necesario junto al conocimiento nuclear interno otro que viene del exterior y que requiere de las aportaciones de profesionales que son conocedores de otras empresas del sector y del conocimiento estratégico relevante en ese sector, territorio y realidad cultural.

En, tercer lugar, cabe señalar la importante ***complejidad de la dinámica de cambio organizacional***. Tradicionalmente, los modelos de proceso sobre el cambio organizacional lo han considerado desde planteamientos muy limitados y con frecuencia secuenciales. Frente a ello, el análisis y consideración de esos procesos de cambio requieren una mayor atención de las múltiples dimensiones temporales en un proceso: sus etapas, secuencias, ritmos, velocidad, oportunidad, y la coexistencia de varios procesos que se influyen e interfieren. Esto hace que la gestión del cambio y su dinámica resulte compleja y presente diferentes facetas y demandas que habitualmente han sido simplificadas en los modelos lineales del cambio, los más habituales hasta años recientes.

De hecho, las aproximaciones recientes al cambio y transformación de las organizaciones señalan la necesidad de una mayor atención a los ***aspectos relacionados con el poder organizacional (interno y externo) y los procesos político***s que subyacen a las situaciones y cuestiones que abordan y a los métodos que se utilizan en la promoción de dichos cambios. De forma más específica, el consultor o impulsor del cambio a ser consciente del alcance y uso que realiza del poder del experto, y los posibles intentos de aproximarlo a uno o varios grupos de interés. La cuestión de la manipulación y el control "a distancia" y "sutil" (p.e. inteligencia emocional) ejercido por diversos actores apoyados por expertos de Desarrollo Organizacional no es baladí y requiere una reflexión ética sobre temas como el entrenamiento en la "inteligencia emocional" que puede ser utilizada para la manipulación de otros con menos recursos. Esto nos planea, como es habitual en las reflexiones y estrategias de desarrollo y transformación organizacional a la cuestión de la ética profesional y la ética en las organizaciones.

El modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional (Modelo AMIGO)[1]

El modelo tiene en cuenta los diferentes grupos de interés o "stakeholders" de la organización. En concreto distingue seis grupos de interés: los propietarios de la organización, los trabajadores, la dirección, los proveedores, los clientes o destinatarios de los servicios y el Estado y la sociedad. Todos ellos realizan de uno u otro modo aportaciones esenciales para el funcionamiento de la organización y la consecución de sus fines y aspiran a obtener compensaciones y beneficios de esas contribuciones. Además, en esos intercambios se produce mayor o menor equilibrio y equidad con los consiguientes procesos compensatorios y correctores que se permiten y están accesibles para esos grupos de interés.

[1] El presente apartado y el siguiente se basan en la presentación del Modelo AMIGO que se realiza en Martínez-Tur, Peiró, Moliner, & Potocnik (2010).

Además, este modelo ofrece un marco meta-teórico que describe las principales facetas de las organizaciones y su interrelación (ver Figura 1). A continuación, describimos con mayor detalle sus distintas facetas, y señalamos las características que guían los procesos de desarrollo y/o transformación a partir de este modelo.

Facetas paradigmáticas y estratégicas

Describen, en buena medida, la identidad de la organización y su proyección hacia el futuro. Esa identidad responde a dos tipos de factores: su historia, es decir, las creencias y prácticas que han ido arraigando en su seno a lo largo del tiempo, y su proyecto de futuro, esto es sus metas y aspiraciones. Las facetas consideradas en esta sección son las siguientes:

La ***misión*** que define el sentido de la existencia de la organización, contribuye a la creación de la cultura y a su vez se arraigarse en ella. En la misión juega un papel fundamental la ***visión***. La organización es una realidad artificial que se diseña, pero en este diseño se tiene en cuenta no sólo su historia y cultura previas sino también el proyecto de futuro. Todo ello se concreta en los ***servicios y/o productos*** que la organización proporciona o produce. La ***cultura*** juega un papel fundamental en el modelo AMIGO. Se concibe como un elemento constitutivo básico de la organización y no como un recurso más. La cultura es el "ser" de la organización, *ya que las organizaciones no tienen culturas, son culturas*. Hace referencia al sistema de creencias y supuestos compartidos por parte de los miembros de la organización que fundamentan sus interpretaciones acerca de lo que ocurre en ella, inspirando y orientando sus comportamientos en este contexto. Tiene un carácter implícito, y con frecuencia no-consciente, que hace que las interpretaciones basadas en la cultura parezcan "*naturales"* cuando, en realidad, no es más que una opción dentro de las culturas organizativas posibles (Peiró, 1999).

Las organizaciones no se mueven en el vacío. Están y existen en un ***ambiente*** externo que se concreta a partir del conjunto de intercambios que mantienen con otros agentes, organizaciones, instituciones, recursos, etc. Así, la organización se concibe como un sistema social abierto que interactúa con su entorno externo. En muchas ocasiones, las organizaciones cambian por exigencias del ambiente externo. En otras, las organizaciones son capaces de modificar parte de ese entorno. El ambiente tiene una clara conexión con la ***estrategia*** de la organización. De hecho, no hay que olvidar que la estrategia se define como la coordinación futura o actual, en el tiempo y en el espacio, de los principales objetivos y acciones que permiten alinear continuamente la organización con su entorno (Farjoun, 2002).

Figura 1. El modelo AMIGO

Las facetas "hard" de la organización

El modelo AMIGO propone cuatro facetas en este apartado. En primer lugar, los ***recursos económicos*** y la ***infraestructura***. En segundo lugar, la ***estructura*** de la organización. Hace referencia al soporte de las normas y mecanismos de trabajo que permiten a las organizaciones conducir, controlar y coordinar sus actividades. La estructura delimita la forma y configuración de una organización. Se han caracterizado diversos tipos de estructura como la burocrática, la orgánica o la adhocrática. En tercer lugar, la ***tecnología*** ha ido adquiriendo, en las últimas décadas, un papel cada vez más importante. Se refiere a las técnicas utilizadas para transformar los "inputs" en "outputs". No sólo incluye las herramientas o "hardware", sino también la tecnología del conocimiento. Por último, el ***sistema de trabajo*** incluye los procedimientos y procesos de trabajo, pero también las condiciones exigidas para la realización del trabajo como consecuencia de la organización de la tarea, del equipo de trabajo y de las relaciones entre diferentes puestos. Muchos de los cambios que

se producen en las organizaciones se basan o exigen cambios en los sistemas de trabajo.

Las facetas "soft" de la organización

El modelo AMIGO propone la existencia de distintas facetas "soft" o blandas que describen aspectos de la organización menos tangibles y cuantificables, pero que influyen de manera muy significativa en la organización y en sus procesos de cambio. Una de estas facetas es el ***clima organizacional*** que se define como el conjunto de características de la organización que sus miembros perciben y describen de manera compartida. Se trata de una realidad que se vive de manera consciente y visible. Esta faceta incluye también la ***comunicación***, en especial la que ha de ver con la interacción entre miembros y equipos. La comunicación es condición necesaria para la existencia de la organización. Hace posible su funcionamiento interno y es vehículo de conexión con el entorno externo. Una segunda faceta soft considera las ***políticas y prácticas de recursos humanos***. Hacen referencia al conjunto de orientaciones y actuaciones que regulan las relaciones entre los miembros y la organización (reclutamiento y selección de personas, desarrollo de equipos, compensaciones, etc.). Por su parte, las funciones de ***dirección*** son también consideradas en este tipo de facetas. Las personas que ocupan puestos directivos han de hacer compatible maneras de pensar y actuar que, a priori, no lo parecen. La cuarta faceta de este apartado contempla las ***personas y equipos***. Por un lado, las personas aportan sus rasgos de personalidad, sus aptitudes y actitudes, sus conocimientos y competencias y también su esfuerzo y sus comportamientos para conseguir un determinado desempeño. Los procesos de interacción generan un determinado grado de visión compartida aunque también se dan diversos niveles de heterogeneidad grupal que permite generar innovaciones y diferenciar roles.

Los desajustes en el marco de la organización

El modelo AMIGO prevé la consideración de (des)ajustes que se han de tener en cuenta en los procesos de cambio organizativo. Uno de esos (des)ajustes es el que pone en relación ***las personas y los equipos con los sistemas de trabajo***. Este (des)ajuste, según el modelo clásico de la Universidad de Minnesota, se produce en dos niveles: a) el grado en que el ambiente de trabajo satisface las necesidades de los trabajadores y profesionales; y b) el grado en que las exigencias del trabajo se corresponden con las capacidades de las personas. A esto cabe añadir otro tipo de (des)ajuste que va más allá del ambiente inmediato de trabajo de las personas: ***la incongruencia entre los***

valores de la organización en general y los valores de la persona. Cuando este desajuste se produce, la persona se muestra menos comprometida y satisfecha.

Los desajustes también se pueden producir por ***incumplimiento o violación del contrato psicológico***. El contrato psicológico se define como el conjunto de compromisos implícitos relativo a las compensaciones que la persona o grupo puede esperar a cambio de sus contribuciones, así como los esfuerzos que la organización espera de sus trabajadores y profesionales a cambio de las condiciones de trabajo que les ofrece. La violación del contrato psicológico se produce cuando la persona y/o la organización perciben que la otra parte ha faltado a sus obligaciones (Rousseau y Parks, 1993). Estas obligaciones son interpretadas (no tienen por qué estar descritas de manera explícita, por ejemplo en un contrato) y puede incluir aspectos transaccionales (p. e, salario) y relacionales (p. e, trato).

Los resultados de la organización

Se parte aquí de una consideración compleja y multicriterial de los resultados de la organización y de los procesos de cambio. Una organización, para ser considerada eficaz ha de lograr buenos resultados en aspectos relevantes para el supra-sistema, el sistema (p.e., viabilidad económica e institucional de la organización), y los diferentes sub-sistemas que la componen. Así, cabe considerar también en estos resultados diferentes facetas. Consideramos primero los resultados relacionados con el ***desempeño*** de la organización y de sus miembros. Este desempeño cabe conceptualizarlo de varias formas y con distintos indicadores, y con frecuencia ha sido definido previamente en el establecimiento de objetivos. Es el primer eslabón para la producción de los resultados de la organización. Los resultados han de ser congruentes con la misión que tenga la organización y se han de producir en diferentes niveles. Uno de estos niveles tiene que ver con el ***supra-sistema***. La organización ha de ser capaz de impactar sobre su entorno externo, adaptándose también a sus necesidades. A nivel de ***sistema***, ha de buscar fórmulas que hagan viable la organización en el futuro (p.e., viabilidad económica e institucional). Por último, ha de ser capaz de generar resultados para los ***subsistemas***, es decir, para sus miembros y grupos. La evaluación de estos resultados es un elemento importante en el análisis organizacional.

El modelo AMIGO apuesta por una clara interdependencia entre las facetas de la organización a la hora de entender y guiar los procesos de cambio. Se evitan, de este modo, posturas que podríamos catalogar de secuencia lineal y simplista. Hay enfoques que han dado demasiado peso a la elección estratégica (Porter, 1991), señalando que una adecuada elección estratégica es la pieza fundamental para el éxito de los cambios y la viabilidad futura de las

organizaciones. Otros enfoques, en cambio, han otorgado el papel principal a los recursos que la organización posee y/o controla (Teece, Pisano y Shuen, 1997), indicando que son estos recursos los que determinan la elección estratégica y las posibilidades de cambio. El modelo AMIGO, por el contrario, asume la noción de interdependencia. Por supuesto, los recursos inciden en la elección estratégica y también pueden condicionar el ambiente externo en el que nos movemos. Ahora bien, las elecciones estratégicas y el ambiente influyen en los recursos que se necesitan, se poseen y/o que se pueden controlar.

Principales procesos de cambio en el marco del modelo AMIGO

Cabe distinguir tres posibles estrategias de cambio planificado en las organizaciones el rediseño, el desarrollo y la transformación organizacional. Estos acercamientos al cambio difieren en la manera en que conciben la organización, los actores principales del cambio y los miembros de la organización. La comprensión de estos procesos de cambio viene facilitada por los planteamientos del modelo AMIGO.

El ***(re)diseño organizacional*** concibe a la *organización* como un sistema formal donde los problemas pueden resolverse a través de reorganizaciones estructurales o que implican básicamente cambios en la tecnología, en los procedimientos y procesos formalmente establecidos (p.e., la fusión de dos departamentos en uno). Se trataría predominantemente de cambios en las facetas "hard" del modelo. Desde esta perspectiva, la organización tiende a simplificarse, infravalorando el papel que tienen otros aspectos de la vida organizativa como los procesos sociales, las fuerzas informales y el conocimiento y las competencias de los miembros de la organización. Con el rediseño, los *actores principales* del cambio son los responsables y directivos de la organización, muchas veces con el apoyo y las recomendaciones de expertos externos o internos. Todos ellos conforman, desde esta perspectiva, el grupo de personas con el conocimiento experto adecuado para llevar a cabo el cambio pretendido. Tienden a utilizar una secuencia racional de acciones con tres grandes fases: diagnóstico de los problemas, propuesta e implantación del nuevo diseño y estabilidad. Por último, se asume que los *miembros de la organización* aceptarán las decisiones basadas en el conocimiento experto sin apenas participar en el proceso de toma de decisiones. Se parte, pues, de una concepción de la organización según la cual el conocimiento experto se concentra en un número reducido de directivos, técnicos y consultores, quienes, plantearán cambios racionales que mejorarán la organización haciéndola más eficaz y eficiente. Se espera que esos cambios sean aceptados por los miembros de la organización.

El ***desarrollo organizacional*** concibe la *organización* como un sistema social complejo con grupos y fuerzas formales e informales que hacen difícil establecer objetivos unívocos y concretos. Con respecto a los *actores principales del cambio*, se va más allá del grupo reducido de expertos, asumiendo que todos los miembros de la organización tienen conocimientos y competencias para el cambio y, por lo tanto, son también agentes activos. Los directivos, los técnicos y los consultores se convierten en facilitadores, colaboradores y co-aprendices del cambio que se lleva a cabo. Los diferentes niveles de la organización participan en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas. De este modo, se parte de una visión humanista del ser humano. Se asume que las personas de la organización tienen necesidades de desarrollo que pueden ser satisfechas en el trabajo a través de sistemas democráticos y participativos de toma de decisiones. Es bien conocida la distinción que realiza Edgar Schein entre tres modos de intervención y consultoría: el "modelo de adquisición de conocimiento experto"; el "modelo de doctor-paciente"; y el "modelo de consultoría de procesos". En el primero, la organización tiene una necesidad de información y de conocimiento experto que no posee. El profesional ofrece dicho conocimiento experto, normalmente elaborando un informe y realizando sugerencias de acciones. En el modelo de doctor-paciente se da un paso más por parte del experto, ya que se encarga de realizar el diagnóstico del problema que tiene la organización, identificar las causas y prescribir soluciones. Por último, el modelo de consultoría de procesos entiende que el experto coopera con los líderes y grupos de la organización a la hora de identificar problemas, obstáculos y oportunidades. Se formulan conjuntamente acciones que pretenden mejorar la organización y la consecución de sus objetivos. Es fácil concluir que las dos primeras maneras de entender la participación de consultores y expertos son congruentes con los esfuerzos de (re)diseño, mientras que sólo la tercera forma (consultoría de procesos) se puede identificar con el desarrollo organizativo (French, Bell y Zawacki, 2005).

Como hemos señalado, (re)diseño y desarrollo no sólo difieren en la forma en que abordan el cambio sino también en el *qué*, es decir, en las facetas en las que se centran de manera primaria. El (re)diseño tiende a centrarse sobre todo en los aspectos de la organización que son más visibles y estructurales como el sistema de trabajo y la forma en que está organizado, la tecnología, la estructura de la organización y sus recursos económicos e infraestructura disponible. Esto es lógico si se tiene en cuenta su interés por los problemas concretos y la distancia que toma el experto en relación con la organización. Estas facetas "hard" son, pues, centrales para el (re)diseño, mientras que los procesos sociales con un carácter más "soft" (p.e., el clima y la comunicación de la organización, las prácticas en la gestión de recursos humanos, la forma de dirigir y las propias personas y equipos que componen la organización) adquieren un papel más secundario, al menos en un inicio. Sin embargo, no hay que olvidar la

interrelación existente entre las diferentes facetas de las organizaciones, de tal modo que un cambio estructural o concreto puede llevar también a cambios en facetas de la organización más "soft".

La ***transformación organizacional*** puede ser considerada como una tercera aproximación al cambio. Se concibe como una "segunda generación de desarrollo organizativo" (Porras y Silvers, 1991) o como una "extensión" del mismo (French, Bell y Zawacki, 2005) que describe un cambio más radical de las organizaciones. Para comprender mejor sus características, Porras y Silvers (1991) establecieron cuatro tipos de resultados en los cambios: el alpha que indica cambios en los niveles de las variables dentro de un paradigma cultural sin alterar su configuración (p.e., un aumento de la calidad de vida de los miembros de la organización); el beta que indica un cambio en el significado de las variables dentro de un paradigma cultural sin alterar su configuración (p.e., cambios en la importancia que se atribuye a los diferentes elementos de la evaluación del desempeño); el GammaA: reconfiguración de todas las variables dentro de un mismo paradigma cultural (p.e., cambio dentro de un paradigma centrado en el poder del profesional desde un enfoque de control de costes a otro de estímulo de la calidad) y el GammaB: sustitución del sistema cultural existente con incorporación de nuevas variables relevantes (p.e., desde un paradigma centrado en el poder del profesional a otro focalizado en la participación de los usuarios en la toma de decisiones). En este contexto el desarrollo organizacional se restringe a los tres primeros tipos de cambio (alpha, beta y gammaA) mientras que la transformación organizacional llega hasta el cambio en los resultados tipo gammaB.

Así pues, la transformación se define como un cambio radical ya que el paradigma cultural de la organización se refiere al conjunto de creencias que describen los supuestos no cuestionados de la organización. Estos supuestos son las causas profundas del funcionamiento de la organización (Schein, 1990) que explican en buena medida otras facetas más superficiales como el clima organizativo, las normas o las conductas. Si se cambia el paradigma de la organización, toda la organización cambia porque todas sus variables dependen del sistema de creencias que los miembros de la organización comparten como colectivo. Es por ello que la transformación se ha descrito como un cambio radical que afecta a todas las partes de la organización simultáneamente. El desarrollo organizativo es menos costoso y difícil que la transformación porque trata de aprovechar el paradigma cultural existente para llegar a resultados convergentes, mientras que la transformación pretende un cambio de la esencia de la organización.

En resumen, el ***rediseño organizacional*** se centraría pues en las facetas "hard" del modelo AMIGO (p.e., cambio en los sistemas de trabajo), aunque posteriormente podría cambiar otras facetas "soft". En cambio, el ***desarrollo***

organizacional focalizaría la atención en las facetas "soft" (p.e., procesos de comunicación), aunque podrían producirse, a partir de ahí, cambios en las facetas "hard". La estrategia de cambio en cada caso arrancaría de una parte distinta del modelo. Ahora bien, la profundidad o alcance de un cambio puede variar de un proceso a otro. Sólo cuando hay cambio de cultura, con reordenación total de la organización en su conjunto, podemos hablar de ***transformación***.

Hay que considerar además la ***interdependencia que existe entre las diferentes facetas del modelo***. Las modificaciones en una de las facetas conllevan casi necesariamente modificaciones en otras facetas. Los cambios en algunas facetas producen desajustes que exigen nuevos esfuerzos de congruencia y cabe aspirar a una organización con equilibrios y congruencias razonables que permitan conseguir la misión y facilitar su viabilidad en el futuro. En síntesis, el modelo AMIGO permite determinar el grado de ajuste y congruencia entre las diferentes facetas de la organización y analizar en qué medida esa congruencia es adecuada a las demandas del entorno y de la propia misión y visión de la organización. En ocasiones, el cambio consistirá en mejorar el nivel de congruencia entre las diferentes facetas de la organización (cambio convergente). Por ejemplo, si una organización se ha planteado una estrategia innovadora pero mantiene una estructura burocrática mecánica el modelo planteará la necesidad de introducir cambios en esa estructura haciéndola evolucionar hacia formas más flexibles y congruentes con la estrategia planteada. Esos cambios, a su vez, requerirán nuevos cambios en otras facetas que permitan avanzar en la dirección de congruencia. Sin embargo, no es éste el único tipo de cambio contemplado por el modelo. En la medida en que se dé una elevada congruencia de facetas (modelo muy sólido y estable) pero esa congruencia no facilita la adaptación al entorno o el desarrollo de la misión y de la visión en el entorno "anticipado" se ha de plantear un "desajuste" radical o progresivo (en función de la urgencia y los costes que supone cada estrategia) para evolucionar hacia una configuración más adecuada para el nuevo entorno real o anticipado y la nueva misión de la organización. Nos referimos en este caso a un cambio divergente y que pretende introducir novedad, con frecuencia mediante ruptura con la situación y configuración anterior para crear una nueva configuración que puede llegar a ser radicalmente distinta. En esa situación, es importante plantearse qué facetas son las más adecuadas para, cambiándolas, desencadenar esas transformación. En esa determinación son criterios relevantes la eficacia y adecuación del cambio al tiempo que los costes y "traumatismos" que van a producir los desajustes que se han de desencadenar para avanzar en la nueva organización que se pretende.

Un segundo aspecto, en el que resulta útil el modelo AMIGO en la producción y gestión del cambio, es en la realización del análisis de las

dinámicas del cambio, permitiendo a la anticipación de los cambios que se han de producir (o pueden ocurrir) en otras facetas a partir de los desencadenados en otras. Así, al planificar el cambio en la organización en función de su adaptación al entorno y/o de su misión y visión, el modelo AMIGO permite identificar las facetas en las que ese cambio podría ser más "productivo" y menos costoso. Permite también anticipar la dinámica de desajustes que los cambios en unas facetas producirán en otras y los replanteamientos que hay que hacer en ellas para lograr un nuevo nivel de "ajuste" y congruencia dinámica entre facetas. Todo ello con la intención de buscar un proceso que resulte más productivo y eficaz en la nueva situación (búsqueda de un cambio convergente, tras el cambio radical divergente producido como raíz para la "nueva" organización).

El modelo AMIGO desde una perspectiva de aprendizaje organizacional

Las organizaciones al igual que las personas están preparadas para aprender y es este un mecanismo fundamental para su supervivencia y su desarrollo. En el caso de la organización, de forma semejante a lo que ocurre con otros sistemas sociales ese aprendizaje es colectivo y ello implica una gran complejidad de procesos y también de niveles en el despliegue del mismo. Argyris (1977) distinguió el aprendizaje de uno, dos y tres bucles señalando que forma muy plástica que el de bucle único se plantea conseguir hacer bien lo que se está haciendo, mientras que el de doble bucle replantea la forma en que se están haciendo las cosas para buscar formas que permitan hacer mejor las cosas que se han de hacer. Se cuestiona no solo la ejecución sino los planteamientos y procedimientos para llevar adelante las tareas y actividades. El aprendizaje de tres bucles va más allá y se plantea las propias actuaciones que se persiguen. Ya no se trata de hacer las cosas y actuaciones que venimos haciendo sino de hacer "cosas mejores". As pues, el aprendizaje organizacional que se plantea una transformación organizacional es de triple bucle al poner en juego la propia misión y visión de la organización así como su propia forma de ser que vendría determinada por los aspectos más básicos de su cultura.

Por esta razón creemos que el aprendizaje organizacional cuando busca la transformación de la propia organización para poder hacer "cosas mejores" ha de tomar en consideración los cuatro elementos fundamentales de todo aprendizaje humanos que señaló Delors (1996): Aprender a conocer, aprender a convivir, aprender a hacer, construir y transformar nuestra realidad y sobre todo aprender a ser (en el tiempo) desarrollando la propia identidad. Planteamos aquí que esos cuatro grandes objetivos del aprendizaje humano, son también una guía fundamental para el aprendizaje colectivo de las organizaciones. En efecto,

es un reto para la organización el aprendizaje que permite conocer e interpretar la realidad interna y externa de la organización. La gestión del conocimiento organizacional es fundamental en ese ámbito. Por otra parte, el aprendizaje de la convivencia intra- e inter-organizacional es también un reto fundamental. En tercer lugar, el aprendizaje de la producción y transformación de la realidad interna y externa es otro elemento colectivo esencial para la supervivencia de la organización. Finalmente, la construcción de la propia identidad colectiva desde una perspectiva dinámica y socio-histórica en el mundo en que está actuando esa organización es otro aspecto de primera magnitud.

Modelos de Desarrollo y Transformación Organizacional: Modelo diagnóstico vs. Modelo dialógico

Recientemente, Bartunek y Woodman (2015) han publicado una revisión en la que distinguen dos grandes aproximaciones del Desarrollo Organizacional una que resalta el enfoque diagnóstico y otra que plantea un enfoque dialógico. El enfoque diagnóstico del DO representaría la aproximación clásica del DO desde la tradición lewiniana mientras que el dialógico reflejaría un intento de implicar a todo el sistema organizacional en unas relaciones dialógicas y sinérgicas de cara a estrategias colaborativas en las que se escuchen las voces y perspectivas de los diferentes grupos de interés (stakeholders) implicados en la organización. Estas dos aproximaciones difieren significativamente en varios aspectos significativos y la segunda aboga por un planteamiento más transformacional y dialéctico frente al clásico del Desarrollo Organizacional. Las diferencias se plantean en varios planos y ámbitos disciplinares.

En primer lugar, el planteamiento epistemológico de base. Mientras el enfoque diagnóstico se basa en las aportaciones de la ciencia positive y la filosofía modernista el dialógico se fundamenta en las aproximaciones interpretativas, el construccionismo social y la filosofía post-moderna y crítica. Así pues, en el primer caso se parte de la realidad como hecho objetivo y se entiende la verdad como un conocimiento trascendente sobre la realidad que se puede descubrir. El supuesto es que la realidad puede descubrirse mediante procesos racionales y analíticos. En el segundo caso, se entiende la realidad como socialmente construida, y por tanto se admite que hay múltiples realidades, siendo la verdad inmanente, resultado emergente de la situación. Así pues, la realidad es negociada y puede implicar poder y procesos políticos.

En lo que se refiere a la conceptualización de la organización las diferencias son también visibles. En el enfoque diagnóstico se conceptualiza la organización como un sistema vivo, mientras que en el enfoque dialógico se concibe como un sistema de elaboración de sentido. Estas diferencias se constatan también al analizar los planteamientos de estas dos aproximaciones al

cambio organizacional. El enfoque diagnóstico parte de una concepción teleológica del cambio que recoge y aplica datos válidos utilizando métodos de solución de problemas que llevan al cambio. De hecho, el cambio puede ser creado planificado y gestionado, y es episódico, lineal y orientado a objetivos. El foco del cambio es pues el comportamiento y lo que la gente hace. Por contra, el enfoque dialógico plantea la creación de 'contenedores' y procesos para producir ideas generativas que lleven al cambio. El cambio puede ser promovido pero se da sobre todo en el proceso de auto-organizarse, pudiendo ser continuo y/o cíclico. Así el foco del cambio se centra aquí en los "sets" mentales y lo que la gente piensa.

Así pues, Bartunek y Woodman (2015) han caracterizado el enfoque dialógico por una serie de notas que brevemente resumimos a continuación. En primer lugar, es una aproximación del cambio que considera el sistema en su conjunto, siguiendo la tradición de Tavistock (Emery y Trist). En segundo lugar, pone el énfasis en un futuro deseado más que en resolver problemas del pasado. En tercer lugar, se adopta como aproximación filosófica el construccionismo social, asumiendo significados diferentes sobre un mismo fenómeno para distintos grupos en la misma organización.

En cuarto lugar, se pone especial énfasis en el desarrollo de intervenciones de gran grupo para implicar a todo el sistema (interno y externo) en el proceso de cambio. De forma más específica se insiste en las aproximaciones conversacionales al cambio que tratan de analizar los tipos de conversaciones (sobre el cambio, cómo realizarlo, etc.) y con quiénes (e.g. "world cafe"). Finalmente, se adopta como metodología fundamental la indagación apreciativa que utiliza la construcción social de la realidad como base epistemológica para invitar a soñar, imaginar y crear los resultados deseados en la organización. A partir de la indagación de las experiencias vividas, los valores fundamentales, y los momentos de excelencia en la vida de la organización se buscan las guías, aspiraciones y futuro deseado de las organizaciones.

Un aspecto especialmente importante en el enfoque dialógico es sus esfuerzos por integrar la complejidad de la dinámica del cambio y en especial la gran complejidad que supone el análisis temporal de ese cambio. El enfoque clásico lewiniano plantea una secuencia lineal que pasa por diversas fases que reflejan estadios primero de descongelamiento, posteriormente de cambio y finalmente de re-congelamiento o consolidación del cambio. Se trata de una secuencia parcial, lineal y monofónica del cambio. Frente a este planteamiento están planteándose nuevos modelos más complejos del cambio que contemplan una importante diversidad de fenómenos temporales implicados en compleja dinámica del cambio. Veamos algunas de ellas, que señalan Bartunek y Woodman (2015). En primer lugar estos autores plantean la consideración de la complejidad de la ***secuencia*** u orden temporal de los eventos y pasos que se dan

con el acaecimiento del cambio. Esa secuencia no tiene por qué ser necesariamente lineal ni discurrir por una única vía. Por otra parte, un elemento temporal muy relevante para el cambio es la adecuación temporal de los acontecimientos. La ***oportunidad de los acontecimientos*** en términos del momento y circunstancia en que se producen aprovechando o no las "ventanas de oportunidad" constituyen un factor crítico para la eficacia de las intervenciones y los resultados del cambio. Un tercer elemento temporal de gran importancia es la determinación de la ***velocidad del cambio***, en general y en las diferentes etapas y momentos del mismo. El ***ritmo*** de cambio está relacionado con la velocidad pero se refiere más específicamente a la repetición de ciclos que crea órdenes temporales dominantes que pueden convertirse en inercias favorecedoras o entorpecedoras del mismo. Finalmente, es importante considerar que los cambios organizacionales, con gran frecuencia implican diversos cursos de acción al mismo tiempo. Si tomamos el símil de una melodía musical habría que reconocer que esa melodía que se despliega en el tiempo sería ***polifónica***. El cambio cuenta con diversas trayectorias o conjuntos de secuencias que se despliegan en el tiempo, estando más o menos relacionadas entre sí, con adecuación temporal, velocidad y ritmos diferentes pero que pueden estar sincronizados en mayor o menor medida y que pueden influirse, hacer sinergias o interferirse mutuamente. Como se ve, todos estos aspectos de la dinámica del cambio son extremadamente importantes y muestran la verdadera complejidad de la gestión y liderazgo del cambio. En estos contextos, en los que la transformación organizacional requiere dinámicas complejas, con la participación de los diferentes stakeholders y con elementos internos y externos que interactúan entre si planteando una situación interactiva sistémica es fundamental replantear las funciones del liderazgo capaz de promover, potenciar y guiar esas dinámicas de cambio.

Los nuevos liderazgos para la transformación organizacional

El liderazgo es uno de los fenómenos más estudiados en las ciencias sociales prácticamente desde sus inicios y ello es también el caso en la psicología de las organizaciones. La forma en que se ha conceptualizado y teorizado ha puesto el foco en realidades bien diversas de ese fenómeno como su carácter innato o aprendido, su fundamentación en características personales o su determinación en buena parte por factores y elementos relevantes del ambiente. También se ha buscado definir las conductas que pueden reflejar los diferentes tipos de liderazgo y en especial la lógica que subyace en la aparición y producción de esas conductas así como las funciones que producen y los objetivos a los que sirven. En el análisis de dicha lógica se ha contemplado fundamentalmente una doble orientación: transaccional y transformacional.

La primera aproximación identifica las funciones del liderazgo en la relación entre diferentes personas señalando entre ellas la estructuración de las tareas y también la de apoyo emocional y consideración hacia los seguidores. Estos son los beneficios que el líder produce para sus seguidores y a cambio estos le ofrecen el seguimiento que este solicita. Esa relación puede ser de mayor o menor calidad marcando el tipo de interacción entre el líder y los seguidores. Ahora bien junto a ello, una aproximación alternativa (aunque en ocasiones puede jugar un papel complementario al que acabamos de describir) es la aproximación transformacional. Según este planteamiento el líder no solo cumple y produce una serie de funciones de carácter transaccional para sus seguidores sino que es capaz en ocasiones, por su carisma y otros componentes relevantes transformar la visión, planteamientos y formas de entender la realidad de sus seguidores así como la elaboración de sentido de lo que puede pasar o de lo que el grupo ha de aspirar y pretender que pase. Esta aproximación que describe fenómenos de gran importancia en las colectividades, en ocasiones puede tener un planteamiento manipulador y por ello los planteamientos del liderazgo transformacional se han revisado insistiendo en la importancia de un liderazgo auténtico y ético que plantea transformaciones genuinas y éticas para los miembros del grupo y no las utiliza para la manipulación. Lógicamente, este tipo de liderazgo juega un papel central en el desarrollo y la transformación organizacional.

Otro aspecto fundamental del liderazgo, es la importancia que adquiere su carácter y desempeño distribuido. Son múltiples las funciones y papeles que requieren liderazgo en un grupo. Eso ha llevado a plantear el liderazgo distribuido, es decir desempeñado por varios miembros de un grupo, en función de sus competencias y habilidades y también en función de las demandas y expectativas y atribuciones de los miembros del grupo o seguidores. Así pues, no es de extrañar que diferentes miembros del grupo desempeñen funciones de liderazgo del mismo y que existan funciones de meta-liderazgo que consistan en promover el liderazgo de otros mediante su apoderamiento y la facilitación de su liderazgo. Todos estos fenómenos nos van llevando a un planteamiento multinivel del liderazgo y a la consideración del liderazgo colectivo. No resulta extraño que en las organizaciones, exista un liderazgo colectivo según el cual las funciones del liderazgo se realizan de forma colectiva por un grupo de personas que toman en cuenta las aspiraciones y pretensiones de diversos grupos de interés y colectivos de seguidores.

Todas estas características de liderazgo son relevantes tanto en el enfoque diagnóstico como en el dialógico del desarrollo organizacional pero en el enfoque dialógico con énfasis en la transformación de la propia organización son esenciales habida cuenta de las funciones y las dinámicas transformacionales que se han de generar, estimular, promover y gestionar.

Un enfoque provisional "pragmático, ecléctico-crítico"

A lo largo de esta ponencia hemos ofrecido una presentación de las principales tendencias y retos del Desarrollo Organizacional para dar respuesta a las demandas de las organizaciones en un contexto global, complejo, dinámico y con un cambio acelerado que en ocasiones cabe caracterizar de turbulento y con dinámicas de caos. Hemos tratado de mostrar diferentes aproximaciones y en especial hemos caracterizado las dos grandes tendencias que se han venido configurando para dar respuesta a las diferentes demandas desde diferentes grupos de interés y con trayectorias y dinámicas de cambio muy diversas y diferentes. Esos dos enfoques se fundamentan en dos enfoques paradigmáticos en buena medida diferentes y quizás en múltiples aspectos puedan ser contrapuestos y con frecuencia presentados como no compatibles.

El análisis cuidadoso y detallado de cada una de ellas permite, en mi opinión, el dialogo entre ambas y la utilización complementaria de un amplio elenco de estrategias e instrumentos y modelos de desarrollo de las organizaciones. Las dos aproximaciones pueden llegar a enriquecerse mutuamente si se utilizan y se plantean desde lo que denominaría un "pragmatismo ecléctico y crítico". Se trata de un pragmatismo porque busca primordialmente aprovechar lo que las diferentes corrientes de desarrollo organizacional, en la medida que resulten útiles y eficaces para resolver los retos que las organizaciones tienen planteados en el complejo entorno actual. Es una aproximación ecléctica porque busca utilizar contribuciones y recursos de las diferentes aproximaciones sin establecer como criterio de selección de las mismas la consistencia y coherencia de enfoque. Ahora bien, al mismo tiempo no todo cabe y es importante introducir criterios críticos que determinen la utilidad y eficacia de los modelos, estrategias y tecnologías que se lleguen a utilizar. El rigor conceptual, disciplinar y profesional y la relevancia de las aportaciones para la mejora de las demandas y necesidades planteadas son elementos que han de poner límite al eclecticismo que hemos planteado. En resumen, será la prudencia, el rigor, y la solución o superación de las cuestiones y necesidades que se plantean, en un contexto de diálogo entre las diferentes aproximaciones y enfoques la que en un entorno de fuerte transformación nos ayuden a seguir avanzando en la elaboración de modelos, estrategias y planteamiento que contribuyan a afrontar los retos que las organizaciones del siglo XXI.

BIBLIOGRAFÍA

Argyris, C. (1977): Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society 2*, 2, 113-123.

Bartunek, J. M. &Woodman, R.M. (2015): Beyond Lewin: Toward a Temporal Approximation of Organization Development and Change. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2*:157–82.

Delors, J. (1996): "Los cuatro pilares de la educación" en *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, Madrid, España: Santillana/UNESCO. pp. 91-103.

Farjoun, M. (2002): Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal,* 23, 7, 561-594.

French, W. L.; Bell, C. H., y Zawacki, R. A. (2005): *Organisation development and transformation*. New York: McGraw-Hill.

Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Moliner, C., & Potocnik, K. (2010). *Calidad de servicio y calidad de vida: el "survey feedback" como estrategia de cambio organizacional. Análisis teórico conceptual y resultados empíricos*. FEAPS. Madrid.

Peiró, J. M. (1999). El modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.

Porras, J. I., y Silvers, R. C. (1991). Organisation development and transformation. *Annual Review of Psychology,* 42, 51-78.

Schein, E. H. (1990). Organisational culture. *American Psychologist,* 45, 109-119.

Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 23, 7, 95-117.

Rousseau, D.M. y Parks, J.M. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-47.

Teece, D.J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1977). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal,* Vol. 18, No. 7, 509-533.

ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA DIFUSIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ESPAÑA

DAVID CARVAJAL DE LA VEGA
FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ
Universidad de Valladolid

1. Introducción

La Escuela de Desarrollo Organizacional constituye una corriente de pensamiento organizativo promovida en los años 60 en Estados Unidos a partir de la obra de autores como Richard Beckhard, Warren Bennis y Edgar Schein. Con posterioridad, esta corriente se difundió internacionalmente constituyéndose en una red de trabajo y, ya en el año 1986, en una asociación profesional, la *International Organization Development Association,* que integra a los investigadores/as y consultores/as que comparten una aproximación humanista a las organizaciones formales inspirada en las ciencias sociales y de la conducta.

La llegada a España de los modelos organizativos de inspiración humanista estuvo muy vinculada a la voluntad política de las élites económicas del franquismo de lograr modelos de empresa más humanas que impidieran el crecimiento de la respuesta obrera al régimen. A pesar de un comienzo tan condicionado ideológicamente, el movimiento del Desarrollo Organizacional arraiga en España e inspira a una parte de los consultores/as organizativos de los años 80 y 90, desarrollando en este proceso una cierta base institucional con la creación de la Asociación de Profesionales del Desarrollo Organizacional en el año 1980 y consolidándose ofertas de formación especializadas.

La Presente comunicación sintetiza la trayectoria histórica del modelo de Desarrollo Organizacional en España, centrando su atención en las propuestas formativas especializadas e incidiendo de manera más intensa en los más de 20 años de historia del Máster en Consultoría de Procesos de Desarrollo Organizacional de la Universidad de Valladolid, iniciativa promovida por el Departamento de Sociología y Trabajo Social de la citada Universidad. En este sentido, el trabajo es una propuesta de historia social de la teoría organizativa y es fruto del trabajo interdisciplinar entre el enfoque historiográfico y la

aproximación sociológica representados por cada uno de los dos autores. La Comunicación asume como objetivo realizar un bosquejo de la trayectoria de la teoría del Desarrollo Organizacional en España, señalando los condicionantes sociales que han determinado su desarrollo y concluyendo con un estado del arte sobre los estudios de Desarrollo Organizacional en la actualidad.

2. Desarrollo organizacional

Cuando se habla de una corriente de pensamiento son habituales los debates sobre si es oportuno conceder la denominación de teoría, escuela o movimiento. En el caso del Desarrollo Organizacional se puede hablar con cierto rigor de las tres, aunque en todos los casos de manera muy prudente.

1) El D.O. es, en cierto sentido, una *teoría* que parte de una serie de principios comunes. No obstante, tanto su nacimiento como su desarrollo es relativamente fragmentario y no existe un autor que unifique el enfoque. En realidad, el DO es un modelo de producción colectiva de teorías de rango medio que se integran en un marco general muy flexible. Por este motivo, podría ser más razonable denominar al DO como *enfoque*, caracterizado por la integración al pensamiento organizativo del bagaje conceptual de las ciencias sociales (no económicas), pero que no tiene un perímetro claro en cuanto a temáticas y principios.

2) De forma complementaria, también se puede definir al DO como una *escuela* porque la interacción entre muchos de los fundadores fue intensa. Richard Beckhard, Edgar Schein o Douglas McGregor coincidieron en el *Organization Studies Department* del Sloan School del Massachussetts Institut of Technology y los *National Training Laboratories* sirvieron como espacio de formación y de integración. No obstante, la existencia de un núcleo independiente británico y la cierta dispersión de las primeras acciones de consultoría impide que su definición como escuela sea estricta (Burke, 1988).

3) A partir de su fundación, el DO también se convierte en un *movimiento institucionalizado*, articulado en un conjunto de órganos internacionales (*International Organization Development Association)* o nacionales *(Asociación de Profesionales de Desarrollo Organizacional APDO* y la *Asociación de Desarrollo Humano y Organizacional ADHO,* en el campo profesional y, dentro del mundo académico, el *Instituto Universitario de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, del Desarrollo organizacional y de la Calidad de Vida Laboral* IDOCAL de la Universidad de Valencia o *el Equipo de Desarrollo Organizacional* de la *Universitat Autònoma* de Barcelona*.)*

Ya sea en su dimensión de teoría, enfoque o movimiento, el DO tiene actualmente dimensión global, pero su origen parte de dos focos de pensamiento geográficamente localizados en Estados Unidos (fundamentalmente en la costa Este) y e el Reino Unido, estando el foco británico articulado alrededor de la actividad de análisis de sistemas sociotécnicos del Instituto Tavistock. Ambos enfoques son fuertemente tributarios de un pensador de origen alemán, Kurt Lewin, cuyos desarrollos son nucleares a la hora de entender el DO (Burke, 1988).

Dentro de su proceso de expansión, Canadá y Francia experimentaron una influencia temprana de este movimiento. En Francia la *Association pour la recherche et l´intervention Psychologique* (ARIP) en los años 50 fue promotora de este enfoque con un espacial protagonismo del Max Pagès. En 1955 se celebraron Seminarios en Paris animados por Argyris y Bradfor que sirvieron de base para la consolidación de un grupo de profesionales y académicos interesados por el DO (Tessier, R.; Tellier, Y. 1990). El desarrollo en Francia es relevante para analizar el caso español, puesto que las corrientes de pensamiento americano, británico y francés influirán de manera diferencial en el pensamiento organizativo español, con notables diferencias según el contexto o el momento.

El pensamiento latinoamericano también tuvo una influencia intensa del Desarrollo Organizacional, si bien de carácter relativamente más tardío puesto que las primeras aplicaciones en el caso mejicano se hicieron esperar hasta el final de la década de los 60. La influencia de Latinoamérica es especialmente relevante para el caso español por la difusión de ideas gracias al idioma, puesto que, si bien no hay evidencias de contactos académicos y profesionales intensos relacionados con el DO, la producción editorial latinoamericana facilitó la llegada a España de las ideas de Estados Unidos. Este es el caso de la temprana publicación de los apuntes de Luis Ferrer (1976) y, posteriormente, del gran impacto de la serie de Addison Wesley en todo el pensamiento español en materia de organización.

3. El pensamiento organizacional en la España franquista

Para explicar los procesos de integración del Desarrollo Organizacional en el pensamiento organizativo español es fundamental conocer los modelos organizativos que se desarrollaron durante las décadas 40-50 y 60 en este país

Durante la inmediata posguerra, el aislamiento y la autarquía no generaron el caldo de cultivo adecuado para plantear mejoras en la gestión de carácter humanista. El autoritarismo del primer franquismo era mucho más compatible con los postulados de la así llamada Escuela Clásica, sobre todo de la obra de Fayol. Los postulados del *Scientific Management* de Taylor eran perfectamente conocidos en España, con traducciones tempranas de las obras base de este

movimiento, pero las características de la producción autárquica y de subsistencia hicieron que, en muchos casos, incluso la obra de Taylor resultara poco aplicable a la realidad española (Díaz Pividal). Los primeros pasos en las dinámicas de mejora organizativa responden a una serie de factores que a continuación se detallan:

A Desarrollo de iniciativas públicas de promoción de la mejora organizativa. El nacionalismo económico del primer franquismo supuso una ausencia de grandes multinacionales que ejercieran su influencia como actores de la difusión de ideas de gestión. Por este motivo, solo la academia y las instituciones públicas podían ejercer ese rol prescriptor de nuevas teorías o corrientes de pensamiento. En este contexto el organismo público encargado de la promoción de mejoras organizativas en el trabajo y crecimiento de la productividad fue el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo (INRT), dependiente del Patronato «Juan de la Cierva» del Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Este organismo se creó en 1946 y tuvo una importante presencia en el sistema empresarial español.

La mejora organizacional en España se convierte en un tema relevante a finales de la década de los años 50. Señala Fernando Pividal, que la necesidad de incremento de racionalización y eficacia que se generó en la España del Plan de Estabilización de 1959 generó una efervescencia de la preocupación por el pensamiento organizativo, siendo en este momento muy relevante la apertura a Estados Unidos y a su pensamiento.

B El apoyo internacional a la aplicación de nuevos modelos de gestión en España. Este acercamiento a Estados Unidos es expresión del Pacto de Madrid, Tratado Hispano Americano de 1953, uno de cuyos logros fue la realización de un convenio entre la ICA (Administración de Cooperación Internacional del gobierno Norteamericano) y la Comisión Nacional de Productividad, para crear el primer centro español, y uno de los primeros de Europa, de formación para directivos: la Escuela de Organización Industrial.

La Comisión Nacional de Productividad se crea derivada del decreto de 5 de septiembre de 1958, dependiente del Ministerio de Industria. Se constituye el 1 de enero de 1961, celebrando cursos a diferentes niveles. Durante el año 1960 la comisión envió a técnicos españoles a países europeos y a Estados Unidos. Este programa de viajes estuvo organizado bajo el paraguas de los acuerdos con la Internacional Cooperation Administration (ICA). Personal norteamericano también asistió a reuniones en España.

En su trabajo dedicado a la Americanización de la industria del calzado, José Antonio Miranda (2004) realiza una gráfica descripción de las intervenciones norteamericanas a la hora de promover una racionalización productiva en Europa. Estas intervenciones estaban fuertemente motivadas por

el interés de reducir el riesgo de un crecimiento del descontento obrero y el consecuente desarrollo de conflictividad laboral y triunfo de propuestas políticas izquierdistas y comunistas. Con la misión de coordinar las actuaciones nacionales, la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE) creó en agosto de 1952 la European Productivity Agency (EPA), que iniciaría sus actividades en 1953.

Señala José Antonio Miranda que en este proceso de apoyo a la productividad desarrollado por los centros, en una primera fase se produce un incremento de las misiones a Estados Unidos con grupos integrados por empresarios, técnicos y trabajadores, con la finalidad de conocer, para poder imitarlos, los métodos de producción y de gestión norteamericanos. En un segundo momento, las misiones a EEUU fueron perdiendo protagonismo y se acentuaron otras líneas de actuación, como la contratación de técnicos norteamericanos para asesorar a las distintas industrias, la realización de cursos, la difusión de informes escritos y material audiovisual, la creación de fábricas-piloto, etc.

La publicación de libros y manuales derivados de estos encuentros tuvo cierto impacto, de manera que todavía es posible encontrar algunos de estos primeros títulos, eclécticos en su fundamento, pero influidos por algunas de las ideas organizativas que triunfaron en la "primavera anti-autoritaria" de la inmediata postguerra en Estados Unidos (Comisión Nacional de Productividad Industrial, 1959a y 1959 b).

*C Desarrollo de las primeras escuelas de negocios***.** En este contexto social se constituyen las primeras Escuelas de Negocios de España, destacando la Escuela de Organización Industrial, institución pública que se convirtió en un actor de referencia en la llegada a España de nuevas ideas de gestión. A partir de este momento y dentro de la tecnocracia dominante en el pensamiento cristiano, comienzan a desarrollar iniciativas formativas de base religiosa que serán la base de las grandes Escuelas de Negocios de España. En este contexto en 1958 varios empresarios vinculados con la Compañía de Jesús deciden crear un centro de educación superior (ESADE) dedicado a la investigación empresarial, aprovechando la salida de la autarquía que el franquismo. Entre sus fundadores hubo profesores y varios empresarios, dentro de los cuales destaca uno de los más activos promotores del DO, Josep I. de Anzizu Borrell.

*D Nacimiento de la consultoría como profesión***.** Todo este proceso fue simultáneo al nacimiento de la consultoría como profesión, incluyendo su generalización como término del léxico empresarial. La consultoría se desarrolla en España en un contexto en el cual este término no estaba claramente integrado en el léxico de los negocios. En el contexto del taylorismo se usaba más la terminología de agentes de métodos que la de consultores. Por

otra parte, antes de la crisis de 1973, la tendencia dominante en las organizaciones es integrar dentro de su organigrama a los servicios de apoyo organizativo, de manera que la dinámica de contratación de servicios externos de momento era puntual y poco generalizada.

Dentro de los pioneros de ese momento, el sector de la consultoría organizativa de corte más social está representado por TEA Cegos, grupo de empresas fundada en 1952 muy fuertemente orientada hacia la psicología y la pedagogía, de manera que remitían a una serie de planteamientos muy cercanos a los postulados desarrollados por el Desarrollo Organizacional. Consultores Españoles también fue una empresa especialmente activa en este momento, contando en ese momento con una participación mayoritaria de la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA). Compartiendo el escenario con estas entidades, un importante sector de profesionales autónomos empieza a definirse con el término de consultor. El crecimiento es relevante, en 1972/73 se publica una guía de consultores de España que contaba con 6000 direcciones. Al final del franquismo, con la proliferación de asociaciones de todo tipo amparados por la nueva legislación, se crea en 1977 la AEC, Asociación Española de Consultoría, dentro de una organización federativa con distintas asociaciones.

4. La acogida del pensamiento del desarrollo organizacional en España

Partiendo del contexto reflejado en el epígrafe anterior, en las próximas líneas se bosquejará un esquema del pensamiento y difusión del Desarrollo Organizacional en España. El hecho de que una gran parte de los protagonistas sigan vivos y, en muchas ocasiones, activos ha permitido que la metodología dominante para realizar esta comunicación se base en entrevistas personales y análisis documental.

La hipótesis fundamental que inspira esta comunicación es la convicción de que la llegada a España de esta teoría estuvo muy vinculada a la voluntad política de las élites económicas del franquismo y postfranquismo de lograr modelos de empresa más humanas que impidieran el crecimiento de la respuesta obrera al régimen. A pesar de un comienzo tan condicionado ideológicamente, el movimiento del Desarrollo Organizacional arraiga en España e inspira a una parte de los consultores/as organizativos de los años 80, desarrollando en este proceso una cierta base institucional con la creación de la Asociación de Profesionales del Desarrollo Organizacional en el año 1980 y consolidándose ofertas de formación especializadas.

A) Protagonismo de personalidades del mundo de la empresa. Dentro de la labor de promoción y difusión del Desarrollo Organizacional tuvo un

protagonismo especial las personalidades del mundo de la empresa más que la difusión realizada desde el ámbito académico. Especialmente relevante fue la actividad desarrollada Josep Mª de Anzizu, que desde una posición acomodada en el ámbito empresarial realizó una formación basad a en el derecho, con vínculos con al formación europea y, sobre todo, con estancias en la Harvard University, Harvard Business School y Sloan School, y el MIT. La producción científica de Josép María de Anzizu no fue especialmente abundante y muchas de sus obras son tardías, siendo esta una constante tanto de los empresarios como de los consultores dedicados al DO (Anzizu, 1985, 1991, 1992, 2008).

B) Institucionalización. Josep Maria Anzizu fue el primer presidente de la APDO, asociación a la que apoyo económicamente de manera muy relevante desde su creación en 1980. APDO tuvo un crecimiento muy relevante en la década de los 80, vinculándose con la IODA International Organizational Development Association, y siendo los organizadores del Congreso mundial de 1994 en Barcelona.

La asociación APDO ha mantenido su actividad y dinamismo a lo largo de los años, manteniendo siempre un mayor anclaje y ubicación dentro del contexto catalán. Rafael Goberna, Sergio Aragón, Salvador García, Emilio Ronco, Mayte Sans han sido presidentes de esta asociación.

C) El DO en la Universidad española. En este momento, en la Academia se generan las primeras tesis doctorales sobre la temática del Desarrollo Organizacional. José Medina realiza su primera tesis doctoral sobre DO en el año 1967, con una propuesta de intervención en una imprenta. Este autor acaba de recibir el primer curso de consultoría en el Instituto Tavistock, donde vinculó su investigación con la figura de Harold Bridger (1909 - 2004). Con posterioridad, José Medina decidió perfilar su carrera en el sector de la consultoría privada en vez de en el campo académico.

Esteban Alonso Amo, psicólogo y futuro profesor titular de la UNED, también desarrolló sus primeras líneas de investigación doctoral con este enfoque con la publicación en 1983 de su tesis *Análisis de un modelo teórico de intervención de desarrollo organizacional (DO)*, leída en la Universidad Complutense. Posteriormente, José María Gasalla, ingeniero y economista, también publicó su tesis con este enfoque, siendo posteriormente Profesor Titular de Organización de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Autónoma de Madrid.

Para entender la dinámica universitaria del Desarrollo Organizacional en España es necesario seguir la tendencia de creación de las primeras facultades de Psicología, puesto que este enfoque fue mayoritariamente explicado e investigado en estos centros, estando mucho menos presente en las carreras de base económica o ingenieril. El motivo es sencillo, en los planes de estudios

aprobados según las directrices de 1973 no figura ninguna asignatura de psicología industrial, dominando, en su lugar, asignaturas económicas, con una presencia muy reducida de asignaturas de corte sociológico, que en este momento son impartidas por profesorado de diferente perfil (en España no hay egresados de Sociología hasta 1977) y que suelen plantearse con un enfoque de sociología del trabajo o sociología general.

La proliferación de estudios universitarios en España y el incremento del número de facultades de psicología supuso un importante impulso al Desarrollo Organizacional. Durante los 90 se consolidan experiencias muy relevantes dentro del marco universitario español como la creación de la Unidad de Investigación de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones de la Universidad de Valencia, (Base del futura IDOCAL) como centro de investigación en psicología social con un claro enfoque hacia el Desarrollo Organizacional.

La cierta marginación que han tenido las temáticas psicológicas y sociales en la formación de las facultades de económicas y en las escuelas de empresariales ha provocado que la presencia del Desarrollo Organizacional haya sido más importante en centros universitarios de psicología o, incluso, en centros de formación del profesorado o de pedagogía, como puede ser el caso del ejemplo ya citado de la Universidad de Valencia o del *Equipo de Desarrollo Organizacional* de la *Universitat Autònoma de Barcelona,* con un perfil centrado en el sector educativo.

D) El importante papel del humanismo cristiano. El desarrollo Organizacional es un pensamiento que carece de base religiosa y que, en su origen y desarrollo, ha contado con una impronta relevante de pensadores judíos. No obstante, en el caso español, hubo un papel importante en su desarrollo vinculado a figuras de formación religiosa e, incluso, a sacerdotes. Las razones son diversas: por una parte, la formación religiosa aportaba a los expertos en organización contenidos sobre psicología y filosofía de los cuales carecían aquellos que prevenían de titulaciones de corte económico o ingenieril. Por otra parte, el Desarrollo Organizacional parte de unas convicciones profundamente humanistas que en cierto sentido entraban en coincidencia con algunos de los enfoques del pensamiento cristiano de los años 70 en España. En este sentido, junto a la referida importancia de las órdenes religiosas en la aparición de las escuelas de negocios, es relevante el Rol del Instituto de Interacción en el desarrollo de alguno de los grupos de Desarrollo Organizacional (en concreto, el Grupo de Valladolid). Este instituto, creado en 1968 por un grupo de psicólogos jesuitas con formación en Lovaina, Bruselas y París en psicología clínica, y en Bethel (Maine. Estados Unidos) en dinámica de grupos, se configuró como uno de los primeros centros de psicología en aplicar dinámica de grupos y trabajos de crecimiento personal y grupal.

Por otra parte, el papel del pensamiento cristiano también se deriva del hecho de que en los años 70 y 80 hubo una fuerte crisis vocacional y un significativo abandono de los hábitos de toda una generación de religiosos, algunos de los cuales se orientaron a la actividad empresarial en los departamentos de recursos humanos. El papel de esta generación no ha sido estudiado, pero seguramente tuvo su incidencia en el triunfo de determinados planteamientos organizativos.

E) El papel de la traducción de obras de DO y el impacto de la colección de Addison Wesley. El sector editorial en España se había debilitado enormemente durante el franquismo debido a la censura y a la debilidad de la economía autárquica. Este hecho, unido a la tradicional carencia de competencias lingüísticas en inglés que caracterizaba (y aún caracteriza) a la sociedad española, constituyó un freno para la difusión de las ideas del DO. Se ha señalado en epígrafes anteriores que la primera entrada de ideas sobre este modelo organizacional se produce a partir de profesionales que se habían formado en el extranjero. A partir de los años 70 y 80, son las traducciones de libros las que aseguran una incidencia real del DO en España. A pesar de la recuperación del sector editorial en esos años, todavía son las editoriales latinoamericanas las que asumen el protagonismo de este esfuerzo. La serie de Addison-Wesley sobre desarrollo organizacional (DO) se inició a finales de la década de 1960, concretamente en 1969, con la intención de definir este concepto y promover esta forma de entender las organizaciones. La serie comenzó con seis títulos, liderados por Warren Bennis, Richard Beckhard y Edgar Schein, pero en estos primeros ejemplares, participaron activamente también otros grandes profesionales del campo de DO, como eran Paul Lawrence y Jay Lorsch, Richard Walton, Robert Blake y Jane Mouton. Pronto la serie se expandió ya que otros profesionales quisieron poner sus conocimientos al servicio de las personas interesadas en el Desarrollo Organizacional, como Galbraith, Fordyce y Weil, y Partin, que completaron los primeros nueve volúmenes de la colección. Hacia 1981, la serie constaba de diecinueve títulos, pues se habían incluido obras de Beckhard y Harris, Cohen y Gadon, Davis, Dyer, Galbraith, Hackman y Oldman, Heenan y Perlmutter, kotter, Lawler, Nadler, Roeber, Schein y Steele. Esta proliferación de libros reflejaba lo que estaba ocurriendo en el campo del DO; con un crecimiento a pasos agigantados que se extendía hasta alcanzar toda clase de áreas organizacionales y tecnologías de intervención. En 1989 la colección de libros de Desarrollo Organizacional ya contaba con los 23 títulos que finalmente integraron la serie de Addison-Wesley, gracias a las obras de Cummings y Mohrman, Boss, Greiner Schein, Burke, y Hanna. La traducción al castellano de estas obras fue inusualmente rápida, con ediciones realizadas en Estados Unidos un año después de la publicación del original.

F) El papel de las multinacionales en la difusión del DO. En la última fase del franquismo se abrió la vía que supuso la gran entrada de ideas del Desarrollo Organizacional en España. Al liberalizarse la inversión de capital extranjero en España se produjo una creciente implantación de empresas multinacionales a lo largo de todo el territorio, buscando las ventajas competitivas que ofrecían los bajos salarios y los nuevos mercados. Este desarrollo de inversiones se realizó, en un primer momento, bajo la ficción del trabajo en cooperación con empresas españolas, como fue el caso de la integración entre FASA (Fabricación de Automóviles Sociedad Anónima) y el Grupo Renault. En muchas de estas multinacionales la maduración de modelos organizativos se había realizado con influencias de las experiencias del Desarrollo Organizacional. De hecho, el protagonismo de la industria de automoción dentro de estas inversiones de final del franquismo fue especialmente propicio para la difusión del ideario del DO, puesto que este sector había realizado experiencias de gestión participativa, grupos autónomos y dinámica de grupos, que le colocaban en la vanguardia de innovación organizativa en ese momento.

Por otra parte, estas multinacionales contaban con historiales de conflictividad (Fremontier, 1974) y, consecuentemente, querían que el modelo organizativo implantado en España redujese los posibles problemas obreros que se preveían con la llegada del fin del régimen del General Franco.

De esta manera, se puede sintetizar la historia del DO en España como la llegada de una corriente de pensamiento mediante diversidad de canales de comunicación (académico, empresarial, religioso, editorial…), caracterizado por el cierto retraso en su implantación (la llegada y triunfo del DO en España es tardío y alcanza su nivel más alto cuando en el resto del mundo se estaba experimentando un cierto declive) y también por la cierta heterogeneidad y fragmentación. Estos hechos, unidos a la falta de iniciativas de puesta en valor de las aportaciones del DO en las organizaciones españolas, ha provocado que se haya infravalorado la incidencia de este movimiento en nuestro país.

5. El caso del núcleo de Valladolid

El núcleo de Valladolid es un ejemplo, entre otros muchos, de la consolidación del enfoque del Desarrollo Organizacional en España. Se trata de un foco que nace en los primeros 80 y que ha sido capaz de consolidarse y mantenerse en activo hasta la actualidad.

Los factores fundamentales que explican el desarrollo de este foco son cuatro: La impronta de FASA Renault, la importancia de la Universidad de Valladolid, con la figura de Florentina Moreno Peláez, el protagonismo del Master en Consultoría y Gestión de Procesos Organizativos y la influencia de FEAPS (Plena Inclusión) como cliente y colaborador.

FASA Renault. El núcleo de DO de la Universidad de Valladolid nace con un enfoque fuertemente tributario de la impronta de FASA Renault en la ciudad Castellana. Esta empresa se estableció en 1951 en Valladolid como FASA (Fabricación de Automóviles Sociedad Anónima), esquivando la normativa que impedía la implantación de empresas extranjeras logró una licencia para la producción de vehículos Renault.

La compleja historia sociopolítica del grupo Renault desde su pasado colaboracionista con los nazis, su nacionalización y su conflictividad social que le gano el epíteto de la *fortaleza obrera* (Fremontier, 1974) había provocado una fuerte reflexión sobre su modelo organizativo. Por otra parte, este tipo de preocupaciones eran frecuentes en la industria de automoción que en los años 70 se articulaba como la vanguardia en management.

En el caso de FASA Renault Valladolid, la evolución de su modelo organizativo y las acciones que afrontaron supera, con mucho, los objetivos de esta comunicación, pero es necesario poner en valor algunas líneas de estas iniciativas, en los años 70 hay un cambio en el departamento de formación que supone pasar del rol exclusivamente formador a una función más global como gestores y facilitadores de la formación en las factorías. En ese momento empiezan las dinámicas de T Group con el ITGM para formación de directivos, con un especial protagonismo de Elisa López Barberá. También se recibe la influencia del DO con el consultor mejicano Ramón Adell del Grupo DANDO. En este momento, se implantaron los grupos autónomos de trabajo en Fasa Renault, con un formato negociado con el sindicato vertical.

Dentro de toda esta dinámica, una de las figuras clave del grupo de Desarrollo Organizacional de Valladolid, José Herrador Alonso, desarrolla labor directiva y técnica en el Departamento de Formación, asumiendo un papel muy relevante como promotor y enlace entre muchas de estas iniciativas. Su papel ha sido fundamental, tanto para la empresa como para la consolidación del grupo de Desarrollo Organizacional de Valladolid.

Todo este periodo y las tensiones que vive la empresa quedan reflejados en diversos materiales de interés, como la obra *En busca del Trabajo Perdido*, de Juan José Castillo, o *Donde Estabas en los Setenta* de Rafael Martínez Sagarra.

La presencia de FASA Renault en Valladolid se constituye como el catalizador de un proceso de llegada a Castilla y León de toda una serie de modelos organizativos que, posteriormente, se difundieron por todo el sector empresarial. Esta situación se ha mantenido hasta el presente, si bien es necesario recordar que el rol vanguardista de las empresas de automoción en materia organizativa se ha ido reduciendo en función de los avances de nuevos sectores y debido al dominio de enfoques más clásicos y tecnocráticos.

Universidad de Valladolid. Junto al impacto de FASA Renault, el grupo de Valladolid está fuertemente vinculado a la personalidad y trayectoria profesional de la profesora Florentina Moreno Peláez. Esta profesora con formación mixta en la Escuela de Comercio y en Filosofía, realizó un doctorado sobre la obra de Erich Fromm y contó con un enfoque muy orientado hacia la filosofía de corte psicológico.

A partir de 1971 los estudios económicos y empresariales se separan de los estudios de administración dando lugar a títulos independientes (y creándose las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales). En 1972 se integran las Escuelas Profesionales de Comercio en la Universidad bajo la denominación de Escuelas Universitarias de Estudios Empresariales (E.U.E.E.). Tras varios planes de estudios de transición se aprueban las directrices para planes de estudio de 1973 que se mantienen en vigor hasta la reestructuración producida por la L.R.U. En este Plan de Estudios entraba la Sociología dentro de estas titulaciones con la asignatura de Sociología de la Empresa. Esto supone la consolidación de plazas de profesorado y la oportunidad para Florentina Moreno que se integra en un centro y se ve motivada para reorientar su perfil formativo hacia el mundo de la organización.

A partir de esta confluencia, José Herrador, Florentina Moreno e Itamar Rogovski comienzan una labor de colaboración profesional que se consolida en diferentes intervenciones de consultoría en hospitales, entidades públicas, la propia empresa Renault, etc. La labor de consultoría se complementa con iniciativas formativas desarrolladas con la financiación del Fondo Social Europeo, que consolidan toda una red de contactos con profesorado expertos en organización y con unas temáticas inspiradas en el DO. En determinado momento, esta red de trabajo asume como objetivo desarrollar una oferta formativa de postgrado que consolide el programa de trabajo y se convierta en un multiplicador de la apuesta por este enfoque organizativo.

Master en Consultoría y Gestión de Procesos de Desarrollo Organizacional. La trayectoria del Máster es un exponente de muchos de los procesos que ha experimentado la universidad y la sociedad española. Nace en 1993 ofertado en la Universidad, con gran respuesta por parte de alumnado de muy diversas procedencias institucionales. No hay que olvidar que son los años del boom demográfico, con las universidades llenas y con un creciente interés por los modelos organizativos. De hecho, es en estos años cuando se incrementa enormemente el interés por los modelos organizativos en un momento en el cual la oferta de formación de postgrado, aun estando presente, no está generalizada.

Apoyado en el éxito de la primera edición, se da continuidad a esta iniciativa y hasta la edición de 2001-03 la presencia de alumnado y profesorado de FASA Renault es muy relevante.

A partir de esta tercera edición el propio máster da un giro en su enfoque, de manera que los contenidos y alumnado se orientan hacia el tercer sector debido al manifiesto apoyo que recibe desde FEAPS España, que se había planteado diversos proyectos de desarrollo Organizacional y la constitución de una red de consultoría. Con este enfoque se mantiene el master bajo la dirección de Florentina Moreno hasta que, debido a su jubilación, asumen la co-cordinación Carmen Rodríguez Sumaza y Fco. Javier Gómez González, ambos pertenecientes al Departamento de Sociología y Trabajo Social de la Universidad de Valladolid, consolidando la oferta formativa y vinculándola con una asociación profesional en la cual existe un gran protagonismo de los egresados/as del Máster, la Asociación de Desarrollo Humano y Organizacional (DHO).

Apoyo de FEAPS-Plena Inclusión. Una de las singularidades del foco de Valladolid es la curiosa transición experimentada desde su primera orientación al mundo de la empresa, hasta su definitiva vinculación con el tercer sector. Es una transición que puede interpretarse como una metáfora de la evolución de las propuestas organizativas de carácter humanista (que han acabado teniendo más demanda en las organizaciones orientadas por valores y sensibilidad social), pero también como consecuencia de una serie de circunstancias singulares del caso de Valladolid.

En este sentido, es fundamental el papel de Juan José Lacasta Reoyo, Director Técnico de FEAPS, como alumno de la primera edición del Master y su posterior vinculación con el desarrollo de iniciativas de promoción del cambio organizativo en su entidad. La consolidación de la Red de Consultoría de FEAPS inspirada en el DO, la vinculación entre Valladolid y la Universidad de Valencia y, sobre todo, la continuidad del Master han sido consecuencia del decidido apoyo de Juan José Lacasta y de toda su entidad, destacando figuras como Nines López Fraguas o Enrique Galván dentro de este apoyo.

6. Conclusión

El Desarrollo Organizacional como modelo y enfoque subsiste en la sociedad española, pero habiendo perdido el dinamismo y energía que caracterizaron sus primeros años.

Si las tensiones de la transición democrática y la superación de la crisis económica del 1973-79 animaron al desarrollo de planteamientos humanistas en las empresas, la normalización política y la reducción del riesgo de conflicto obrero ha provocado que estos planteamientos organizativos humanistas pierdan prioridad en la agenda. Por otra parte, en determinado momento la singularidad del DO se pierde confundida con la gran proliferación de propuestas

organizativas de los años 90 de las que en parte es responsable pero que superan y hacen complejo rastrear sus vínculos con este enfoque.

Por otra parte, el triunfo de las orientaciones de neo-racionalismo y de control de procesos de tradición ingenieril, con el desarrollo de los modelos de calidad y de las propuestas de reingeniería, supuso tensiones con las propuestas de DO. Aunque, en principio, no existe contradicción estricta en sus planteamientos sino una cierta complementariedad, en la práctica, la deriva de la teoría organizativa en los años 90 y 2000 ha supuesto una cierta desconfianza hacia las orientaciones de corte humanista y participativo, y una apuesta por las soluciones técnicas. Este hecho ha estado más marcado en el caso de las empresas que en el tercer sector y el sector público (aunque en este caso con muchos matices), de manera que el DO ha resistido en muchas propuestas de consultoría social mientras perdía papel en el mundo empresarial.

Por otra parte, la profesión de consultoría se ha visto afectada por la llegada de las grandes multinacionales, la proliferación de todo un sector moderada o abiertamente esotérico y la desdiferenciación de una oferta de servicios, rica, variada, pero con grandes diferencias de calidad y enfoque.

Las personas que creemos que el enfoque de Desarrollo Organizacional sigue teniendo propuestas interesantes y que defendemos, sin sectarismos, la vigencia de un pensamiento humanista y participativo para nuestras organizaciones, consideramos que es necesario poner en valor los esfuerzos previos de los que aplicaron este pensamiento, conocer su situación presente y actuar continuar construyendo su futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Anzizu, J. M. (1985). *Las funciones directivas*, Labor, Barcelona.

Anzizu, J. M. (1991). *Fusiones y adquisiciones: análisis de casos reales,* Barcelona, Gestión 2000

Anzizu, J. M. (1992). *Gestión del cambio en empresas españolas,* Gestión 2000, Barcelona.

Anzizu, J. M. (2008). *Dirigir empresas sostenibles,* Gestión 2000, Barcelona.

Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*, Addison Wesley, Bogotá.

Bennis, W. (1969). *Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas,* Addison Wesley, Bogotá.

Blake, R; Mouton, J.; McCanse, A. A. (1989). *La estrategia para el cambio organizacional*, Addison Wesley, Bogotá.

Blake. R.; Mouton, J. (1969). *El modelo de cuadro organizacional Grid*, Addison Wesley, Bogotá.

Boss, R.W. (1989). *Desarrollo organizacional en los servicios de salud*, Addison Wesley, Bogotá.

Brunet Icart, I. Galeana Figueroa, E. (2003). Aprendizaje y Desarrollo Organizacional, en Revista del Centro de Estudios Financieros, Núm. 1438. ISSN: 1138-9532.

Burke, W. W. (1987). *Desarrollo organizacional: Punto de vista normativo*, Addison Wesley, Bogotá.

Castillo, J. (1998). *A la búsqueda del trabajo perdido*, Técnos, Madrid.

Comisión Nacional de Productividad Industrial (1959). *Mejora de Métodos de Trabajo,* Comisión Nacional de Productividad Industrial, Madrid.

Comisión Nacional de Productividad Industrial (1959). *Relaciones humanas en la empresa*, Comisión Nacional de Productividad Industrial, Madrid.

Comisión Nacional de Productividad Industrial (1961).*Relaciones Humanas: Memoria Presentada a la Comisión Nacional de Productividad Industrial Por El Equipo de Relaciones Humanas Enviado en los Estados Unidos dentro Del Programa de Ayuda Técnica Norteamericana, Correspondiente al Año 1958, Del 6 de Noviembre Al 19 de Diciembre Del Mismo Año*, Comisión Nacional de Productividad Industrial

Davis, S.; Lawrence, P. (1977). *Organizaciones matriciales*, Addison Wesley, Bogotá.

Díaz Pividal, F. D. *El nacimiento de la Escuela de Organización Industrial, Escuela de Organización Industrial*

Dyer, W. (1987). *Formación de equipos: Problemas y alternativas*, Addison Wesley, Bogotá.

Ferrer, L. (1976). *Guía práctica de desarrollo Organizacional*, Trillas, México.

Fordyce, J; Weil, R. (1971). *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*, Addison Wesley, Bogotá.

Fremontier, J. (1974). *Renault: La fortaleza obrera*, Laia Editorial, Barcelona.

Greiner, L. E.; Schein, V. (1988). *Poder y desarrollo organizacional: La movilización del poder para implantar el cambio*, Addison Wesley, Bogotá.

Hanna, D. P. (1988). *Diseño de organizaciones para excelencia en el desempeño*, Addison Wesley, Bogotá.

Hernández Bento, E. (2014). *Escuela de Organización Industrial 60 Años Construyendo España* en Economía Industrial, Nº. 394, Madrid.

Herreruela Rodríguez, N., Ferreras Rodríguez, C. y González Bolaños, B. (2004). *Desarrollo Organizacional*. *Estudios financieros*. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos : recursos humanos, ISSN 1138-9532, Nº. 255, 2004, págs. 109-142

Lawrence, P; Lorsch, J. W. (1969). *Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acción*, Addison Wesley, Bogotá.

Martínez Sagarra, R. (2008). *Donde Estabas en los setenta*, Editorial Gatón, Valladolid.

Miranda Encarnación, J. A. (2004). "La Comisión Nacional de Productividad Industrial y la «americanización» de la industria del calzado en España", *Revista de Historia Económica - Journal of Iberian and Latin American Economic History*, ISSN 0212-6109, nº 22, Nº 3, págs. 637-668.

Mohrman, S. A.; Cummings, T. G. (1989). *Autodiseño de organizaciones: Cómo lograr un desempeño superior*, Addison Wesley, Bogotá.

Muñoz, P. (2006). *EOI, 50 años de vanguardia* Escuela de Organización Industrial, Madrid.

Partin, J. J. (1973). *Perspectivas del desarrollo organizacional*, Addison Wesley, Bogotá.

Tessier, R.; Tellier, Y. (1990). *Méthodes D'Intervention. Développement Organisationnel*, Presses de l'Université du Québec, Quebec.

Walton, R. (1969). *Conciliación de conflictos interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores*, Addison Wesley.

INNOVACIÓN CURRICULAR E INNOVACIÓN DOCENTE EN LA FORMACIÓN PARA LA CONSULTORÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CARMEN RODRÍGUEZ SUMAZA
FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ
Universidad de Valladolid

1. Presentación: sobre la importancia de la innovación en el ámbito de la formación

La innovación, aplicada a cualquier ámbito profesional, conlleva una transformación en las formas habituales de ser, de hacer y/o de pensar. En el caso de la formación, y más concretamente en el ámbito universitario, la innovación está suponiendo la puesta en marcha de proyectos educativos adaptados a los tiempos y a las personas, e implicando cambios tanto en los contenidos temáticos como en las formas de abordarlos y transmitirlos. Se rediseñan así los procesos de enseñanza y aprendizaje, adquiriendo un creciente protagonismo, entre otras, tanto las metodologías que potencian los aprendizajes a partir del trabajo en equipo como aquellas que de un modo más íntimo y personal empoderan a los/as estudiantes en ese empeño por hacerles verdaderos protagonistas de su propio proceso de aprendizaje.

El presente trabajo recoge los principales hitos de la historia de un proyecto formativo, el *Máster en Consultoría y Gestión de Procesos de Desarrollo Organizacional* (en adelante Máster en Consultoría), título propio de la Universidad de Valladolid que arranca por primera vez en el curso académico 1993-1994 y que ha concluido recientemente su VII edición. Han sido por tanto muchos años de vivencias compartidas, de trabajo y experiencias de análisis y reflexión en torno a la temática de las organizaciones. A lo largo de estos años el contexto, los conocimientos, el propio el objeto de estudio y las personas implicadas en el proyecto (tanto docentes como estudiantes) han ido cambiando progresivamente, lo que ha supuesto ajustes varios con el fin de adecuar los medios a los fines. Entre los muchos factores de cambio destacamos el papel que ha tenido la reforma educativa en Europa, que ha propiciado en la enseñanza universitaria una mayor relevancia de la innovación docente. Nos centraremos en este ámbito exponiendo así cómo a lo largo del tiempo, y de

forma especial en las últimas ediciones, los contenidos y las metodologías docentes del Máster se han transformado sustancialmente con el fin de abordar de una manera más eficaz la adquisición de las competencias profesionales propias de un/a consultor/a del siglo XXI.

2. El Máster en Consultoría y gestión de procesos de desarrollo organizacional. Orígenes y breve historia de un proyecto formativo singular

El Máster en Consultoría nace como resultado de un complejo conjunto de factores disciplinares, institucionales y, en último término, biográficos. Antes del comienzo de su primera edición, en octubre de 1993, se habían producido una serie de acontecimientos que determinaron su estructura y su planteamiento y que son muy expresivos de la historia reciente de la universidad española.

El primero de ellos fue el incremento de la presencia de la Sociología en la formación económica. Las directrices de planes de estudios para la enseñanza universitaria aprobadas en 1973 incorporan a la Sociología como asignatura troncal en la formación en las Facultades y Escuelas de Ciencias Económicas y Empresariales, situación que se consolida en los planes de estudio de 1990 y 1994 (aunque con formato de asignaturas optativas). Este desarrollo de asignaturas de Sociología (*General*, *Industrial*, *Organizativa* o de la *Empresa*, según las universidades) se realiza contando para ello con profesorado de diferente procedencia disciplinar, puesto que en España no se cuenta con licenciados/as en Sociología hasta el 1976/77, cuando se gradúa la primera promoción de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid. En el caso concreto de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Valladolid (UVa), Florentina Moreno Peláez, Doctora en Filosofía y profesora del entonces Departamento de Sociología y Didáctica de las Ciencias Sociales, asume la docencia en Sociología de la Empresa y su perfil interdisciplinar facilita la llegada de diversas corrientes teóricas. El movimiento del Desarrollo Organizacional en este momento estaba más presente en las facultades de psicología que en las de corte económico. Por este motivo, la profesora Moreno, muy cercana a la filosofía y con una tesis de enfoque psicológico, basada en la obra de Erich Fromm, contaba con todos los condicionantes necesarios para encontrar atractivo este enfoque.

Otro factor importante es el marco normativo establecido por la Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria (LRU), que promueve la apertura de la universidad al entorno que le rodea dando un sustento legal a la realización de trabajos en el exterior (regulación de los contratos realizados en función del artículo 11) y la formalización de títulos

Máster universitarios, que suponían la respuesta pública al auge de másteres en las escuelas de negocios privadas.

De este marco surgen los primeros trabajos realizados por Florentina Moreno Peláez en FASA Renault, y la formalización de diferentes cursos, muchos de ellos financiados por el Fondo Social Europeo y vinculados con la gestión de cooperativas. Los contactos entre Itamar Rogovski, consultor internacional de Desarrollo Organizacional, José Herrador Alonso, directivo del Departamento de Formación de FASA Renault y Florentina Moreno Peláez en el marco de estos cursos e intervenciones constituye el núcleo de la creación del Máster en Consultoría.

El modelo en el que se fundamenta el Máster es tributario de una de las escuelas fundamentales dentro del análisis de las organizaciones, la Escuela de Desarrollo Organizacional, creada en Estados Unidos en los años 70 y que parte del proyecto de aplicar los planteamientos teóricos de las ciencias sociales y de la conducta a los procesos de gestión organizativa. Autores como Chris Argyris, Richard Beckhard y Edgar Schein, entre otros, han influido de manera decisiva en la forma en que se interpretan y analizan desde este enfoque las organizaciones contemporáneas.

Las primeras ediciones (1993-95 y 1997-1999) presentaron una clara vocación empresarial y una importante presencia entre el profesorado de directivos/as y personal técnico de FASA Renault, con un alumnado muy equilibrado en su composición entre los tres sectores organizativos. Profesionales de FASA Renault, de Diputaciones, INSERSO, Sindicatos, Ayuntamientos, entidades asociadas a FEAPS, frecuentan las aulas, conformando así un panorama multidisciplinar en el Máster.

A partir de la tercera edición, el Máster asume una orientación más clara hacia el Tercer Sector, partiendo de la propuesta planteada por el director técnico de FEAPS, Juan José Lacasta, de colaborar en la formación de la Red de Consultoría de esta entidad. De esta manera, en la edición de 2001-2003 el enfoque se centra en la problemática específica del Tercer Sector y con esta orientación se impartirá las siguientes ediciones de 2005-2007, 2009-2011, 2011-2013 y 2014-2016.

Desde el 2011, y con motivo de la jubilación de Florentina Moreno Peláez, asumen a la coordinación y gestión del Máster dos profesores del Departamento de Sociología y Trabajo Social de la UVa, Carmen Rodríguez Sumaza y Francisco Javier Gómez González, que redefinen aspectos relevantes del modelo organizativo y didáctico. En este momento, el Máster se oferta en un contexto universitario cambiante en el cual la consolidación de los másteres oficiales desanima parte de la demanda de los másteres no oficiales (los títulos propios que habían constituido la oferta de postgrado fundamental en los años

90). Junto a estos problemas, la crisis económica del 2008 impacta, aunque con un efecto ambivalente: por una parte, elimina los recursos disponibles para formación en las organizaciones y en las economías individuales, pero por otra parte, incrementa la presencia de personas que deciden reorientar su carrera o afrontar los retos que generan las grandes crisis.

En definitiva, con una trayectoria de más de 25 años y siete ediciones completadas con éxito, el Máster cuenta con un recorrido formativo consolidado a lo largo del tiempo, y con un importante volumen de resultados relacionados con el objetivo de formar consultores/as expertos/as en Desarrollo Organizacional, así como con la actualización de las competencias del personal directivo, responsables de recursos humanos y gestores/as del cambio, especialmente en el ámbito de las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social.

Durante todo este periodo el perfil de alumnado ha sido mayoritariamente profesional, con un predominio de directivos o técnicos superiores con trayectorias profesionales consolidadas. Junto a este perfil mayoritario, ocasionalmente ha habido alumnado más joven y en primeras fases de desarrollo profesional.

EDICIÓN	CURSOS ACADÉMICOS	Nª ALUMNOS/AS
I	1993-1995	25
II	1997-1999	22
III	2001-2003	28
IV	2005-2007	31
V	2009-2011	23
VI	2011-2013	24
VII	2014-2016	18
		TOTAL: 171

Cuadro 1. Alumnado del Máster en sus sucesivas ediciones

Durante toda su trayectoria, el Máster ha contado con una serie de constantes que definen su identidad como oferta educativa.

- *La colaboración institucional:* El Máster en Consultoría ha contado en el curso de sus siete ediciones con una estrecha relación con el sector de las

organizaciones sociales, que se ha concretado en el establecimiento de diversos convenios de colaboración y en la integración de representantes de este sector en la Comisión de Coordinación Académica.

- *El enfoque multidimensional*: Los procesos organizacionales son multidimensionales y complejos, por lo que se aborda de manera interdisciplinar su estudio.
- *La perspectiva sistémica*: Desde la óptica del DO la organización es comprendida como un sistema abierto y dinámico.
- *El carácter teórico-práctico de los contenidos*: Sólo una adecuada combinación de conocimientos teóricos y metodologías de análisis e intervención puede garantizar la formación de consultores/as capaces de asesorar a las organizaciones en la gestión del cambio y el aprendizaje organizativo, la reestructuración de procesos y la gestión de la calidad.
- *La apuesta por el individuo y por el equipo*: se ofrecen diferentes actividades formativas que buscan, por un lado, que las personas se desarrollen y, por otro, que el grupo crezca, madure y se transforme en equipo.
- *Progresiva orientación al estudio de las organizaciones del TSAS:* Especial atención en las últimas ediciones al análisis de las peculiaridades de las organizaciones propias del Tercer Sector de Acción Social
- *Profesorado de perfil multidisciplinar y con contrastada experiencia.* Junto a la presencia de profesorado universitario, en el Máster se ha contado con la participación de profesionales vinculados a diferentes organizaciones, empresas e instituciones. Algunos de ellos eran antiguos/as alumnos/as de anteriores ediciones que han desarrollado notables carreras profesionales y académicas y poseen amplia experiencia en la aplicación del Desarrollo Organizacional en sus organizaciones. Entre ellas cabe citar: Plena Inclusión, Cruz Roja Española, Fundación Gil Gayarre, Plataforma del Voluntariado de España, Fundación Santa María la Real del Patrimonio Histórico, Fundación Gizagune, Fundación EDE, Algalia Soc. Coop. Galega, Lego Serious Play, Ayto. Vitoria-Gasteiz, Deusto Business School, Ingeniería y Consultoría Líder global en consultoría tecnológica e innovación ALTRAN, IKEA, etc.

Junto a estos hechos, el Máster ha experimentado también otros cambios derivados de las importantes transformaciones experimentadas a lo largo de estos 25 años y que han afectado a su contenido académico y metodológico y que se explican a continuación.

3. Bolonia y las competencias profesionales

El proyecto de reforma de los planes de estudio que se ha llevado a cabo en las universidades europeas en los últimos años parte de la necesidad de formar ciudadanos/as competentes que puedan contribuir activamente a la construcción de una sociedad y una economía europeas con mayor protagonismo en el contexto mundial. El proyecto, conocido como la *reforma de Bolonia* por ser ésta la ciudad en la que en el año 1999 se firma uno de los principales compromisos iniciales entre países, parte necesariamente de la especificación de los perfiles competenciales que ha de tener el/la profesional que va a ser formado para, a partir de esa información, establecer adecuadamente los objetivos formativos de los nuevos planes de estudio y delimitar y estructurar en función de éstos sus contenidos.

El curso en el que tiene lugar el mencionado cambio en la dirección académica del Máster viene a coincidir en el tiempo con un momento avanzado de la reforma universitaria europea. La coyuntura resulta por tanto favorable para empezar a acometer una serie de cambios significativos que resultan en una oferta formativa renovada. Se comienza para ello en primer lugar con una revisión de los objetivos formativos del Máster, orientados como se puede ver en el Cuadro 2 a la formación de profesionales expertos/as en consultoría que con perspectiva propia del Desarrollo Organizacional, sean capaces de intervenir con éxito en la implantación de procesos de mejora de calidad y gestión del sistema social de las organizaciones.

Objetivos	Descripción
General	Formar profesionales expertos/as en consultoría de Desarrollo Organizacional, capaces de intervenir con éxito en la implantación de procesos de mejora de calidad y gestión del sistema social de las organizaciones y que cuenten con un desempeño avanzado del rol de consultoría externo e interno
Específicos	o Formar especialistas en el análisis del comportamiento de las organizaciones o Formar expertos/as en el manejo de las metodologías de análisis e intervención social y, especialmente, en el modelo de consultoría de Desarrollo Organizacional, de enfoque multidisciplinar y perspectiva sistémica o Formar consultores/as capaces de asesorar a las organizaciones en la gestión del cambio y el aprendizaje organizativo, la reestructuración de procesos y la gestión de calidad

Cuadro 2. Objetivos formativos del Máster

Una vez establecidos los fines de la acción formativa, se pasó a continuación a identificar las competencias que debían adquirir los/as estudiantes a lo largo del Máster y a establecer seguidamente los contenidos propios del plan de estudio que permitieran abordar los conocimientos necesarios. En los Cuadros 3 y 4 se detallan dos tipos de competencias. Unas de ellas, las de carácter general, no están vinculadas a ningún módulo temático concreto, dado que se van cubriendo a lo largo de todos ellos. Por el contrario, las competencias específicas están más directamente en sintonía con los diferentes módulos en los que se estructura el plan de estudios.

Competencia	Contenido
CG1	Adquirir conocimientos avanzados y demostrar una comprensión detallada y fundamentada de los aspectos teóricos y prácticos y de la metodología de trabajo propia de la consultoría de desarrollo organizacional.
CG2	Saber integrar y aplicar los conocimientos adquiridos a la hora de diagnosticar problemas y áreas de mejora en contextos organizativos, incluyendo las necesarias reflexiones sobre responsabilidades sociales, éticas y de género y respetando en todo momento las decisiones e intereses de los sujetos y grupos implicados..
CG3	Saber transmitir los resultados de los diagnósticos organizativos, las propuestas de actuación y los fundamentos más relevantes sobre los que se sustentan ambos de un modo claro y comprensible, tanto para el público especializado como para el no especializado.
CG4	Haber desarrollado la autonomía suficiente para participar en proyectos de investigación y llevar a cabo tareas de consultoría externas y/o internas para el desarrollo organizacional, en contextos interdisciplinares y con una alta componente de transferencia del conocimiento.
CG5	Ser capaces de asumir la responsabilidad de su propio desarrollo profesional y de su especialización de modo que a través estudio, la investigación y el aprendizaje permanente se pueda profundizar autónomamente en la especialización en los diferentes campos de la consultoría para el desarrollo organizacional

Cuadro 3. Competencias generales de los/as egresados/as

Módulo en el que se abordan	Contenido
0. Presentación del proyecto formativo y constitución del grupo	**CE1.** Capacidad técnica para el manejo de útiles telemáticos de apoyo al aprendizaje. **CE2.** Desarrollo de actitudes y aptitudes para el trabajo en grupo en contextos formativos y para la promoción de climas académicos orientados al aprendizaje. **CE3.** Desarrollo de actitudes y aptitudes para desempeñar con éxito actividades de aprendizaje cooperativo y autónomo. **CE4.** Desarrollo de actitudes y aptitudes para el desarrollo de procesos de autoevaluación y seguimiento del propio aprendizaje **CE5.** Desarrollo de actitudes y aptitudes para la realización trabajos académicos que cumplan los requisitos de excelencia y rigor.
I. Fundamentos del análisis científico de las organizaciones	**CE6.** Capacidad para manejar correctamente los conceptos propios de la teoría de desarrollo organizacional. **CE7.** Capacidad para aplicar los marcos teóricos y epistemológicos de las ciencias sociales y de la conducta al análisis de las organizaciones. **CE8.** Capacidad para aplicar los conocimientos teóricos al desarrollo de programas de diagnóstico e intervención en las organizaciones. **CE9.** Capacidad comunicativa para expresar con rigor y claridad conceptos teóricos relacionados con el modelo de Desarrollo Organizacional. **CE10.** Capacidad crítica para analizar las propuestas teóricas y los marcos ideológicos que fundamentan el cambio organizativo.
II. El contexto de las organiza-ciones	**CE11.** Capacidad para analizar las tendencias de cambio del contexto económico y social que afectan a las organizaciones. **CE12.** Desarrollo de actitudes y aptitudes prospectivas que permitan el análisis de escenarios futuros en relación al contexto de las organizaciones. **CE13.** Conocimiento de los principios de cambio de los problemas sociales y de las exigencias sociales. **CE14.** Capacidad técnica y metodológica para vincular el diagnóstico del contexto a la formulación de planes y programas organizativos. **CE15.** Capacidad crítica para evaluar los aspectos éticos de los cambios en el contexto social.

Módulo en el que se abordan	Contenido
III. Procesos estratégicos para el cambio organizacional	**CE16.** Conocimiento de los principales procesos organizativos: estratégicos, clave y soporte. **CE17.** Capacidad para diagnosticar y apoyar la resolución de problemas y disfunciones en los procesos organizativos básicos. **CE18.** Capacidad cognitiva y técnica para aplicar los principios generales de la gestión por procesos. **CE19.** Capacidad para gestionar el conocimiento y la información necesaria para realizar actividades de mejora organizativa. **CE20.** Capacidad para promover la planificación estratégica a partir del desarrollo de actitudes proactivas, creativas, colaborativas e innovadoras.
IV. La consultoría del cambio: el modelo de DO	**CE21.** Manejo y aplicación correcta de las bases metodológicas de la consultoría de Desarrollo Organizacional. **CE22.** Capacitación para asumir correcta y eficazmente el rol de consultor interno y externo de organizaciones. **CE23.** Capacitación para entender e interiorizar el código deontológico de la profesión de consultor. **CE24.** Desarrollo de habilidades para interpretar de manera correcta las expectativas y necesidades del cliente de la consultoría. **CE25.** Capacidades cognitivas y técnicas para evaluar la eficacia de las acciones de consultoría.
V. Metodologías y técnicas de apoyo a la consultoría	**CE26.** Desarrollo de habilidades técnicas para el empleo de metodologías científicas de análisis y resolución de problemas organizacionales. **CE27.** Desarrollo de habilidades sociales para la dinamización de grupos y la aplicación de métodos participativos de toma de decisiones y de trabajo en equipo en las organizaciones. **CE28.** Capacidad para desarrollar adecuadamente procesos de negociación y resolución de conflictos que sean compatibles con los principios éticos de las organizaciones. **CE29.** Capacitación para el desarrollo de métodos creativos y la aplicación de técnicas de innovación social y organizativa. **CE30.** Desarrollo de capacitación para la gestión emocional de los procesos organizativos.

Módulo en el que se abordan	Contenido
VI. Aplicaciones del DO a las organizaciones	**CE31.** Capacidad de desarrollar casos (simulados o reales) para su análisis grupal. **CE32.** Capacidad para comprender, conocer y analizar el contexto y las variables significativas que intervienen en el caso. **CE33.** Capacidad de valorar actuaciones, tomar decisiones y emitir juicios bien fundamentados a partir del análisis de situaciones reales. **CE34.** Capacidad para inferir principios generales de actuación a partir del análisis de situaciones concretas de intervención en organizaciones. **CE35.** Capacidad para discutir de manera activa con otras personas, llegar a consensos y tomar decisiones conjuntas.
VII. Trabajo de Fin de Máster	**CE36.** Saber promover en personas y grupos el desarrollo de su potencial y sus capacidades como medio para el desarrollo de las organizaciones. **CE37.** Saber acompañar a personas y grupos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones necesarios para el cambio organizacional. **CE38.** Capacidad para integrar aprendizajes múltiples en una propuesta de actuación integrada. **CE39.** Capacidad para estructurar y redactar un documento académico con un nivel avanzado de calidad. **CE40.** Ser capaz de elaborar una propuesta fundamentada de intervención sobre un problema organizativo desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional.

Cuadro 4. Competencias específicas de los/as egresados/as

Por su parte, los contenidos se articulan en materias, unidades docentes básicas con coherencia temática y duración entre 5 y 20 horas, que a su vez van agrupadas en torno a módulos temáticos (Cuadro 5). Éstos últimos constituyen un nivel superior de integración de contenidos con el fin de desarrollar competencias específicas, estando formados por un número variable de materias. Cada módulo tiene asignado unos/as coordinadores/as, que son las personas encargadas de presentar al alumnado la temática específica del mismo, dirigir el taller práctico con el que se cierra cada módulo y dar apoyo al alumnado así como evaluar los conocimientos adquiridos.

Módulo	Materias
0. Presentación del proyecto formativo y constitución del grupo	0.1 Presentación del Máster. 0.2 Presentación de la herramienta telemática. 0.3 Dinámica para la constitución de grupo.
I. Fundamentos del análisis científico de las organizaciones	I.1 Epistemología de las ciencias de la organización I.2 Cambio y Desarrollo Organizacional (DO): El modelo de DO. I.3 El modelo sistémico de la organización. I.4 Análisis descriptivo de las organizaciones. I.5 Concepto y función institucional del Tercer Sector. I.6 La consultoría de DO.
II. El contexto de las organiza-ciones	II.1 El contexto social: Marcos analíticos de la sociedad contemporánea. II.2 El entorno económico y sus repercusiones sociales. II.3 Metodologías de análisis de contexto. II.4 Prospectiva: análisis de tendencias y cambios probables. II.5 Taller práctico: Análisis de un contexto organizativo.
III. Procesos estratégicos para el cambio organizacional	III.1 Funciones clave, estratégicas y soporte de las organizaciones. III.2 Liderazgo y dirección. III.3 Conocimiento y Gestión de competencias. III.4 La comunicación en las organizaciones. III.5 La gestión de la cultura e imagen corporativa. III.6 Los procesos de calidad como herramienta de cambio. III.7 Los procesos de evaluación. III.8 Responsabilidad social integral y buen gobierno en las organizaciones. III.9 Los procesos de innovación. III.10 Las dinámicas de participación en las organizaciones. III.11 Planificación estratégica en el DO. III.12 El género en las organizaciones. III.13 Taller práctico: Análisis de funciones organizativas
IV. La consultoría del cambio: el modelo de DO	IV.1 Bases metodológicas de la consultoría de DO. IV.2 Estrategia y principios de la consultoría de DO. IV.3 El rol del consultor externo e interno. IV.4 El proceso de consultoría. IV.5 Riesgos y obstáculos de la consultoría. IV.6 Ética de la consultoría de DO. IV.7 Taller práctico: El desempeño del rol de consultor/a de DO.

V. Metodologías y técnicas de apoyo a la consultoría	V.1 Metodologías cualitativas de Investigación-Acción. V.2 Métodos de toma de decisiones en grupo y análisis de problemas. V.3 Técnicas de negociación y resolución de conflictos. V.4 El potencial de la creatividad. V.5 Las metodologías ágiles en las organizaciones. V.6 Dinámicas de grupos y desarrollo de equipos. V.7 Emprendimiento social. V.8 El método del Grupo Operativo. V.9 Métodos de participación en Red. V.10 La gestión emocional en las organizaciones. V.11 Taller: Diseño de propuesta metodológica de análisis organizativo
VI. Aplicaciones del DO a organizaciones	VI.1 La Metodología del Caso. VI.2 Talleres prácticos: Análisis de casos.
VII. Trabajo Fin de Máster	VII.1 Trabajo Fin de Máster: Seminarios. VII.2 Trabajo Fin de Máster: Orientación y acompañamiento.

Cuadro 5. Estructura modular del plan de estudios curso 2014-16

En su conjunto el Máster se desarrolla a lo largo de dos cursos académicos con sesiones mensuales de 20h docencia presencial concentradas en un fin de semana para facilitar la compatibilización de la formación con el desempeño de las actividades profesionales de las personas matriculadas. Adicionalmente se suelen programar una o dos semanas de formación continuada en un espacio específico que permita el trabajo intensivo y el desarrollo de competencias propias del trabajo no ya en grupo sino en equipo.

4. Principales líneas de reforma y de innovación docente acometidas

Así como han tenido lugar en los últimos años los importantes cambios en el formato del Máster y sus contenidos que han sido descritos en el aparatado anterior, de forma paralela también se han llevado a cabo algunas otras innovaciones tendentes a conseguir una mayor adaptación de las temáticas a las circunstancias y exigencias de las organizaciones del momento y a los perfiles de los/as estudiantes de cada promoción, a dotar al Máster de un mayor carácter práctico, a facilitar el aprendizaje por parte de los/as estudiantes y a conseguir que éstos/as tengan un papel más activo en su propio proceso de aprendizaje. Señalamos a continuación brevemente algunas de las principales:

4.1. Integración de académicos y profesionales en un órgano de coordinación académica

En las tres últimas ediciones del Máster se ha pasado a disponer de un órgano, el *Comité de Coordinación Académica* (CCA), encargado de velar por la calidad del mismo, supervisar su desarrollo, evaluar sus resultados y adaptar sus contenidos de una edición a otra. Con objeto de asegurar el carácter teórico práctico del Máster, este órgano está compuesto por personas del ámbito académico (los dos profesores responsables académicos del Máster ante la UVa, así como otros dos docentes más, todos ellos miembros del Departamento de Sociología y Trabajo Social responsable del Máster) y del mundo profesional de la consultoría de DO (otras tres personas expertas y de reconocido prestigio en el ámbito de la consultoría de DO). Todas las personas que forman parte del CCA, además de docentes en el Máster, también asumen tareas de coordinación de Módulos y son responsables asimismo de la tutorización de los Trabajos de Fin de Máster (TFM).

4.2. Incorporación de las TICs

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación nos permiten superar las clásicas barreras espacio-temporales, introducir comodidad y flexibilidad en el proceso formativo y disponer de nuevas posibilidades de colaboración y utilización de recursos. Como no podría ser de otra manera, las últimas ediciones del Máster han contado con el apoyo de una plataforma de docencia virtual que ha servido para almacenar y compartir información sobre los contenidos de las diversas materias y para el desarrollo de foros de debate sobre las temáticas abordadas.

En la siguiente imagen (Imagen 1) se puede ver el aspecto del Campus Virtual utilizado, basado en la herramienta Moodle. La amplia gama de utilidades que tienen estas herramientas ha permitido cómodamente el diseño de actividades formativas, el envío, archivo y evaluación de trabajos, etc. resultando ser por tanto una herramienta muy bien valorada por el alumnado y el profesorado.

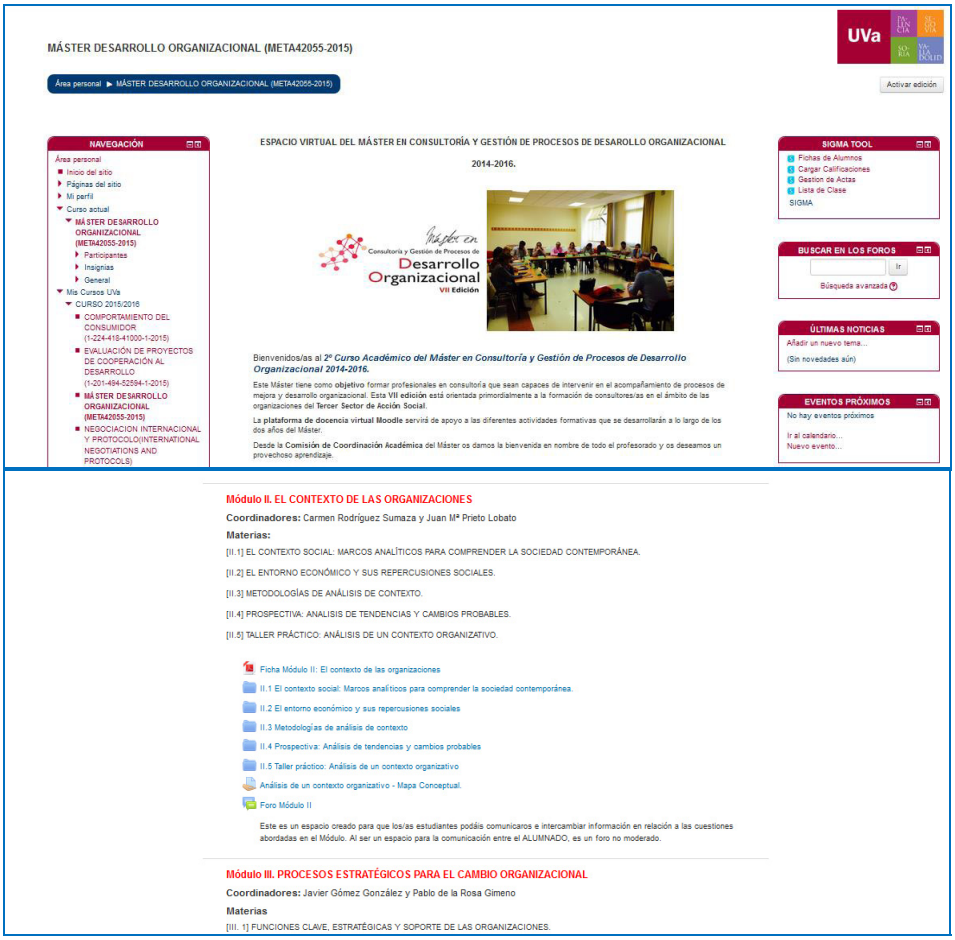


Imagen 1. Aspecto del Campus Virtual

4.3. Diversificación de las metodologías docentes

Con el fin de facilitar los procesos de aprendizaje del alumnado y propiciar una mayor implicación de éste en las actividades formativas, las clases magistrales en las que un experto/a expone una serie de contenidos han ido adquiriendo un peso cada vez menor. Por el contrario, se ha ido asistiendo a una diversificación de estrategias metodológicas que han hecho del Máster un espacio de actividad e intercambio de conocimientos teóricos y, muy especialmente, también prácticos.

Algunas de las principales metodologías docentes empleadas son las siguientes: clases magistrales de contenido teórico-práctico, trabajo cooperativo,

actividades de desarrollo grupal, actividades de evaluación, desarrollo de proyectos, presentación de trabajos, talleres prácticos, grupo operativo, etc. Curiosamente, muchas de ellas están originadas en la experiencia de los T Group de los *National Training Laboratories*, habiendo sido luego asumidas de manera general en muchos contextos formativos. Una singularidad de la metodología del Máster en Consultoría es la apuesta por el *feedback grupal* como proceso de aprendizaje, siguiendo los principios básicos del DO y de la psicología rogeriana. De esta manera, en muchas de las actividades propuestas, la valoración del grupo es el mecanismo mediante el cual los alumnos/as reciben aprendizajes fundamentales.

En la última edición del Máster se apostó por la metodología del *estudio de casos*, de modo que en las materias en las que fuera posible se propiciara el abordaje práctico a partir del análisis sistematizado de alguna realidad organizativa concreta. Para ello se invitó al profesorado a que incorporara dicha metodología en sus sesiones, se ofreció a modo de apoyo una sesión de formación específica sobre dicha metodología para revisar la naturaleza de la herramienta y se elaboraron y distribuyeron unos documentos de apoyo para armonizar las propuestas de los docentes y constituir con todas ellas un banco de casos. A su vez, se planteó que el propio Trabajo de Fin de Máster de los estudiantes pudiera ser un estudio de caso sobre una realidad organizativa específica elegida por cada uno/a, que podría ser la propia entidad en la que trabajaban.

4.4. Refuerzo del aprendizaje de los/as estudiantes a partir del acompañamiento de personas expertas

En la última edición del Máster, gracias al convenio de colaboración suscrito con la Asociación para el Desarrollo Humano y Organizacional (ADHO), se diseñó y puso en marcha un proceso de acompañamiento individualizado a cada estudiante del Máster por parte de una persona experta en DO de la Asociación. Se trataba de potenciar con ello el proceso de aprendizaje de los/as alumnos/as, su desarrollo personal y la elaboración de los Trabajos de Fin de Máster. Aunque la participación en dicha iniciativa tenía un carácter voluntario para los/as estudiantes, todos/as ellos/as tomaron parte en la misma.

Para fundamentar debidamente el proceso, se partió de una sesión de formación a los/as expertos/as, que también participaban de manera voluntaria, y se pasó a los/as estudiantes un cuestionario validado para evaluar competencias motivacionales y de personalidad importantes en el desempeño profesional, el cuestionario BIP (Inventario Bochum de Personalidad y Competencias). Dicho cuestionario mide:

- Motivación laboral: Orientación a resultados, Iniciativa para el cambio y Liderazgo
- Comportamiento laboral: Esmero, Flexibilidad y Orientación a la acción
- Habilidades sociales: Inteligencia social, Sociabilidad, Desarrollo de relaciones, Trabajo en equipo e Influencia
- Estructura psíquica: Estabilidad emocional, Capacidad de trabajo, Seguridad en sí mismo

La idea fundamental, recogida en la Figura 1, es poder comprobar que las personas que aspiran al desempeño del rol de consultor/a DO o directivo/a con enfoque DO tienen las competencias requeridas. Partiendo asi de las competencias propias de un adecuado desempeño profesional, cualquier necesidad detectada en las competencias propias puede abordarse a partir del diseño y puesta en marcha de un plan de acción centrado en el desarrollo personal.

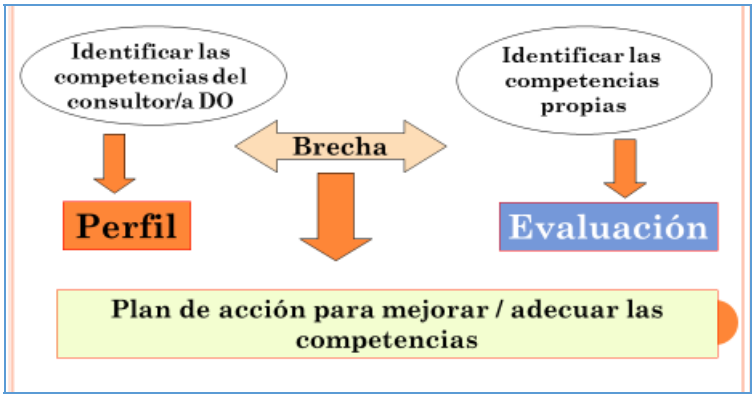


Figura 1. Evaluación de competencias a partir del Cuestionario BIP

4.5. Introducción de la temática del género

En las tres últimas ediciones del Máster se dio un paso importante en el contenido del Máster con la introducción de la temática del género. Como es bien sabido, el estudio clásico de las organizaciones ha ignorado sistemáticamente el hecho de que en ellas viven personas de uno y otro sexo y que sus relaciones están por tanto afectadas por (y a su vez afectan a) las desiguales relaciones de género existentes en la sociedad en la que se ubican. Se consideró por tanto imprescindible la incorporación de una materia en la que se abordaran estas cuestiones y se buscó para ello a una profesional con sólida formación en materia de género y con amplia experiencia en el acompañamiento de organizaciones en procesos de cambio pro equidad.

4.6. Formalización

La dinámica de la universidad ha experimentado una continua racionalización y formalización de los procedimientos de gestión. Estos cambios han podido generar una cierta burocratización de las dinámicas de trabajo pero han asegurado un mayor rigor y orientación a la eficacia. En el caso del Máster en Consultoría, las exigencias establecidas por la Universidad de Valladolid se han incrementado en materia de evaluación del título, desarrollo de memorias y documentación, seguimiento de la docencia, etc.

4.7. Evolución temática y cambios en los sistemas de actualización de contenidos

Aunque el Máster ha contado con una continuidad en su enfoque, a lo largo de los 25 años ha experimentado transformaciones en la importancia asignada a cada uno de los temas que constituyen su plan de estudios. En líneas generales, en sus primeras ediciones la temática de nuevos modelos de gestión, con los enfoques de calidad, las propuestas rompedoras de autores como Tom Peters, Henry Seryeux o Peter Senge dominaban el plan de estudios. Es un momento histórico en el cual parece que los cambios organizativos se pueden convertir en la fuente de la transformación social y generan una proliferación de propuestas y un cierto culto a la personalidad (la edad de los gurús). Este enfoque domina durante las dos primeras ediciones, pero a partir del 2000 el análisis del contexto se hace más importante, como expresión de una línea de pensamiento cada vez más dominante que establece la importancia de que las organizaciones den respuesta a su entorno, con una pérdida de optimismo sobre las posibilidades de cambios globales a partir de cambios organizativos. No hay que olvidar que desde el lejano 1993 en que se crea el Máster, se ha experimentado la fase expansiva de la economía hasta el 2007 y la crisis de 2008 posterior.

En cuanto al enfoque de la intervención organizativa, el Máster ha experimentado el cambio general de todo el sector de la consultoría hacia un enfoque más individualista, dando más papel a los procesos de cambio y de acompañamiento individual que a las dinámicas propiamente de equipos que dominaron el enfoque de las dos primeras ediciones.

Por último, temáticas como la innovación, la creatividad, la dimensión tecnológica del cambio organizativo, etc. se han ido incorporando progresivamente a medida que estos asuntos se pasaban a ser de uso cotidiano. El Cuadro 6 recoge de manera sintética las principales tendencias de cambio en el diseño y operativa del Máster.

Dimensión	Enfoque de partida	Enfoque actual
Especialización sectorial	Formación orientada a intervenir en cualquier tipo de organización	Formación más orientada a la intervención en organizaciones del Tercer Sector
Modelo de gestión	Gestión del Máster de carácter unipersonal	Gestión en equipo
Metodologías docentes	Metodología docente focalizada en la clase magistral y en la dinámica de grupo	Pluralidad actividades formativas. Incremento de la presencia de procesos de tutoría y acompañamiento
Formalización	Procesos de organización del Máster no formalizados	Formalización rigurosa de procesos. Burocratización
Giro competencial	Protagonismo del concepto de cualificación	Triunfo del concepto de competencia
Presencialidad	Presencialidad	Semipresencialidad
Rigor evaluativo	Evaluación por asistencia	Evaluación de trabajos y proyectos de Fin de Máster y trabajos de Módulo
Perfil profesorado	Mayor peso docentes ámbito académico	Creciente peso docentes ámbito profesional
Género	No se aborda esta temática	Se incorpora una materia específica, pero no hay transversalidad
Uso TICs	Escaso	Creciente, tanto en la docencia y las tutorías y acompañamiento del alumnado como en la gestión administrativa
Sinergias	Colaboraciones puntuales con profesionales	Convenios de colaboración: UVa y otras entidades y UVa y ADHO

Cuadro 6. Principales tendencias de cambio en el diseño del Máster

5. Consideraciones finales y retos de futuro

Una vez analizada la trayectoria del Máster y resumidas sus principales tendencias de cambio es pertinente evaluar los retos de futuro que afronta una formación de esta naturaleza.

Las amenazas que experimenta un máster como éste son diversas. En primer lugar, los cambios demográficos que, unidos, el incremento de la oferta de másteres promovidos por universidades y entidades públicas, reducen seriamente la demanda. Por otra parte, la apuesta de la universidad por los másteres oficiales (pensados para estudiantes a tiempo completo) y el cierto declive de los títulos propios afecta a la sostenibilidad de este tipo de oferta (el Máster en Consultoría es un título propio y difícilmente podría convertirse en oficial sin perder su esencia, planteamiento y naturaleza).

Por otro lado, el incremento del nivel de exigencia laboral para el profesorado de universidad desanima el desarrollo de labores tan exigentes como la gestión de un Máster, haciendo que el marco universitario sea menos proclive a estas labores de extensión universitaria.

A pesar de estas amenazas, el equipo coordinador del Máster está convencido de la necesidad de este tipo de ofertas y de su impacto positivo en el bienestar social y laboral. Por este motivo, tiene una clara vocación de futuro siendo consciente de la necesidad de asumir una serie de pautas de acción que a continuación se detallan.

La tecnologización moderada. Que plantea una política de uso de las TICs alejada tanto del excesivo optimismo de los incondicionales de las TICs en los procesos formativos, como de los tecnófobos. El tipo de contenido y capacitación que ofrece el Máster en Consultoría no puede plantearse de manera no presencial o con un exceso de interacción on line, pero es innegable que las posibilidades de las TICs como herramienta de intercambio y gestión de la información todavía no han sido suficientemente explotadas por la enseñanza de posgrado en general y por el Máster en Consultoría en particular.

El reto de la cooperación interuniversitaria. La universidad contemporánea vive en la cierta paradoja de promover la cooperación pero contar con normativas diferentes en cada universidad que dificultan la formalización de propuestas conjuntas. El Máster en Consultoría tiene claro que su apuesta de futuro es intensificar los contactos con entidades colaboradoras e intentar desarrollar cooperación con otros entornos universitarios.

La atención personalizada. Los procesos educativos se están haciendo más individualistas y en muchos casos la tutoría tiene más protagonismo que la sesión grupal. El Máster defiende la orientación grupal pero considera que es necesario afrontar con seriedad el reto de la atención personalizada.

Enfoque constructivista del diseño del plan de estudios. Los planes de estudios no son consecuencia de una reflexión abstracta de la academia. En las dos últimas ediciones del Máster el plan de estudios se diseñó a partir de una negociación e interacción continua entre las entidades clientes, agentes colaboradores y el equipo coordinador. Todavía queda campo de mejora en este proceso de participación, partiendo de la convicción de que este tipo de actuaciones facilita el incremento de la demanda del producto.

Gamificación. En una sociedad en la cual la información está plenamente disponible de manera sencilla y accesible, parece claro que la formación debe convertirse en un contexto de interacción, simulación, juego. Nada de esto es nuevo en el enfoque del Máster pero la nueva situación social anima a intensificar este enfoque y moderar o reducir la docencia convencional basada en un componente instruccional de transmisión de conocimiento.

Enfoque de género. Un paso más, y que constituye ciertamente un reto pendiente del Máster, es conseguir que el tema sea transversal, es decir, que no solo haya contenidos específicos relacionados con esta temática, sino que el conjunto de los temas abordados en el Máster tengan un enfoque de género.

Articulación como comunidad de aprendizaje. El grupo es la base de todo el enfoque de DO, de manera que la cohesión del grupo de alumnos/as debe dar un salto adelante que suponga pasar de ser meros compañeros o compañeras de estudios a ser una comunidad de aprendizaje.

Todas estas líneas de mejora y de futuro, y otras que podrán resultar de nuevos cambios en el entorno y/o del debate y análisis participado con diferentes instancias e interlocutores, serán abordadas en las próximas ediciones.

ESCÁNER SOCRÁTICO VIOLETA. APUNTES PARA EL DIAGNÓSTICO Y LA PROMOCIÓN DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL SENSIBLE AL GÉNERO

JEZABEL LUCAS GARCÍA
CARMEN RODRÍGUEZ SUMAZA
RICARDO JIMÉNEZ ABOITIZ
SIRO BAYÓN CALVO
Universidad de Valladolid

1. Introducción

"…Itaca te brindó tan hermoso viaje.
Sin ella no habrías emprendido el camino.
Pero no tiene nada que darte.

Aunque la halles pobre, Itaca no te ha engañado.
Así, sabio como te has vuelto, con tanta experiencia,
Entenderás ya qué significan las Itacas."
(C. Cavafis)

En las organizaciones, especialmente en las de tipo productivo, se suelen gestionar de forma desigual las cuestiones relativas a la presencia de hombres y mujeres en los puestos de responsabilidad, las recompensas por los desempeños profesionales, las relaciones entre las personas, la gestión de los tiempos, las relaciones de poder, el reparto de los espacios, la promoción profesional, el establecimiento de prioridades, la toma de decisiones, etc. No ha sido fácil sin embargo poner en evidencia, frente al discurso predominante, que las organizaciones no son entes neutros, que en su seno el género es un determinante muy importante de las relaciones entre sus miembros (Acker, 1990; Kardam, 1991), y que la lógica organizacional sigue estando presidida por una «ética masculina de la racionalidad y la razón» (Kanter, 1975:43). Vivimos así en organizaciones donde se articula de manera inadecuada, cuando no tóxica, lo masculino y lo femenino. Este proceso no solo es reflejo de las desigualdades existentes en la sociedad en la que las organizaciones se ubican,

sino que a su vez contribuye a la perpetuación de dicho problema en la esfera social. Promover por tanto cambios organizacionales sensibles al género contribuye de forma efectiva a la mejora de la eficacia en el desempeño de los objetivos de la organización, pero también a la transformación de la sociedad.

La apuesta por la introducción de la perspectiva de género en el seno de las organizaciones encaja perfectamente con la tradición del Desarrollo Organizacional (en adelante DO) a pesar de que, a tenor de la literatura científica disponible, ambos caminos han sido explorados muy escasamente de manera conjunta. Si en el enfoque de DO resultan centrales cuestiones tales como los recursos humanos, el desarrollo de equipos, la activación de procesos para el cambio, el enfoque sistémico, el análisis y gestión de los intangibles, el aprendizaje organizacional, etc., qué mejor para potenciar esos elementos que aplicar una mirada con perspectiva de género a cómo es la cultura organizacional, los valores que la caracterizan y las conductas en materia de relaciones humanas que resultan propias[1] para poder detectar problemas y/o disfuncionalidades que posteriormente será necesario abordar y solucionar. En este contexto, el/la consultor/a de DO, que habrá de tener formación específica en materia de género, puede convertirse en agente dinamizador del cambio.

Y si además apostamos también por un enfoque humanístico en el sentido que Sen (1995) y Martha Nussbaum (2012a y b) proponen, en el que «cada persona es un fin en sí misma», las organizaciones se convierten entonces en escenarios en los que se deben generar las condiciones y oportunidades necesarias para el desarrollo de las capacidades internas, del potencial de cada persona. Ese enfoque de las capacidades, que no es otra cosa que una «propuesta para el desarrollo humano», puede ser perfectamente entendido como una invitación a considerar centrales las cuestiones relativas a las desigualdades de género, que impiden a las mujeres y también a los hombres hacer lo que realmente son capaces de hacer y de hacerlo en condiciones dignas.

En esta comunicación partimos: en primer lugar de la idea de que el cambio organizacional con perspectiva de género sigue siendo una asignatura pendiente, a continuación apostamos por la utilización de la metodología Investigación Acción Participativa (IAP) para que, incorporando los principios básicos del DO, se promuevan cambios sustentados en diagnósticos organizacionales participados y reflexivos. Y finalmente, tras la revisión de las principales propuestas y experiencias de cambio organizacional sensible al género, se propone una herramienta diagnóstica para la indagación retrospectiva

[1] La importancia que tiene la cultura organizacional ha sido tradicionalmente subrayada por autores referencia del DO como Edgar Schein (1988), si bien sin el abordaje de las cuestiones de género en su enfoque.

que denominamos *escáner socrático* por su capacidad exploratoria a partir de la indagación, la dialéctica y la reflexión.

2. Fundamentación. Sobre la pertinencia y la necesidad de construir organizaciones sensibles al género

La incorporación de la perspectiva de género en el enfoque de DO puede y debe alimentarse, en primer lugar, de la ya larga e importante tradición de trabajos y esfuerzos para hacer operativa la estrategia del *mainstreaming* de género. Dicha estrategia, diseñada y promovida por la Plataforma para la Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre Mujeres de Naciones Unidas celebrada en Pekín en 1995, y asumida posteriormente por las autoridades de la Unión Europea para la promoción efectiva de una sociedad europea igualitaria, pretende «la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que la perspectiva de la igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas» (Consejo de Europa 1999:26). Se entiende así que el abordaje de la igualdad no puede ser considerado como un asunto limitado a los problemas de las mujeres y que atañe o beneficia sólo a éstas, sino que es también necesario tener en cuenta los intereses y «las relaciones entre mujeres y hombres y el papel que cada género desempeña en afectar las oportunidades y el estilo de vida del otro» (Lombardo, 2003: 2).

Un poco más allá del *mainstreaming,* va la denominada *estrategia del cambio organizacional pro-equidad* (COpEQ), una suerte de 'mainstreaming transformador' que entiende a las organizaciones como corresponsables en la consecución de un sistema social equitativo. Este enfoque, que se ha trabajado sobre todo en el ámbito de las organizaciones de desarrollo y por el que apostamos para abordar la propuesta que se presenta en esta Comunicación, atribuye a las organizaciones la responsabilidad de propiciar «cambios significativos en sus políticas, estructuras, prácticas y creencias» (Navarro, 2011:2). Para ello, Rao et al. (1999) proponen transformar (y no solo cambiar) la *estructura (organizacional) profunda*[2] incidiendo en los siguientes aspectos en los que las mujeres están en desventaja: (1) el *individualismo heroico*, que hace que en las organizaciones se prioricen por encima de otros valores tales como la competitividad, la plena disponibilidad de los trabajadores, las agresividad en el despliegue de tácticas (comerciales, etc.); (2) la *relación trabajo y familia*, que a partir de la Revolución Industrial ha hecho que el modelo ideal de trabajador es aquel para el que sólo son prioritarias las

[2] Entendida ésta como el «conjunto de valores, historia, cultura y prácticas que conforman el incuestionable modo de actuar de las organizaciones» (Rao et al, 1999:2).

responsabilidades laborales (frente a las de los cuidados); (3) el *poder excluyente* y los niveles de participación, que hace que en las organizaciones haya reglas tácitas sobre lo que no se puede abordar o tratar (acoso, abuso de poder…), o hacer (por ejemplo, el acceso a determinadas posiciones dentro de la organización).

Todas las cuestiones hasta aquí planteadas y sus posteriores propuestas obedecen a la firme convicción por parte de los/as autores/as de esta Comunicación de que una organización con personas felices es ciertamente más rentable, pero también a la idea de que la equidad de género en las organizaciones, una cuestión de justicia social, es aún una asignatura pendiente. Y ello a pesar de que en nuestro país el mandato que tienen los poderes públicos de promover la igualdad real y efectiva adquirió rango de ley con la aprobación en 2007 de la *LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Dicha Ley que, como bien se explica en su exposición de motivos, se refiere a «la generalidad de las políticas públicas en España, tanto estatales como autonómicas y locales», también aborda la necesidad de promover la adopción de medidas de promoción de la igualdad efectiva en la órbita de las relaciones entre particulares y en el ámbito de las empresas privadas.

Todas estas cuestiones, llevadas al ámbito de las organizaciones, obligan a repensar en clave de género los modos y las maneras de ser y de hacer en dichos contextos. Y para ello la manera de propiciar cambios con enfoque DO no puede ser otra que recurrir al método socrático, es decir, interrogarnos a nosotros/as mismos/as sobre nuestro quehacer en las organizaciones para propiciar la reflexión, la sensibilización, la formación y finalmente la acción. En este sentido, el/la consultor/a de DO puede actuar como un/a agente dinamizador de procesos organizativos que ayude a interpretarlos, de ahí la metáfora del escáner, ese instrumento con el que se explora mediante imágenes el cuerpo humano. Para ello es imprescindible que el/a consultor/a tenga una buena formación en cuestiones de género. De ahí la sugerencia del color violeta, una tonalidad con la que se suele identificar la perspectiva de género.

3. La investigación acción participativa (IAP) como enfoque metodológico para el cambio organizacional y la transformación social

En general, de los cuatro elementos que a grandes rasgos determinan el funcionamiento de una organización –estructura, estrategia, sistemas operativos y cultura organizacional– es esta última la más relevante cuando se persigue provocar un cambio organizacional profundo y real. Si bien con procedimientos técnicos cabría modificar con cierta diligencia los tres primeros elementos,

aquéllos son insuficientes cuando lo que se persigue es transformar la cultura organizacional por cuanto ésta, una vez asentada, moldea profundamente a las personas que trabajan/colaboran en una organización.

En efecto, siguiendo a Díez Gutiérrez (2013: 120), la cultura organizacional crea un entorno estable y predecible, proporciona identidad (colectiva), un sistema de comunicación, cohesiona para enfrentarse al entorno externo y estructura la distribución de poder y autoridad. Con ello influye en las necesidades, los deseos y los objetivos de las personas de la organización, y en las relaciones entre ellas, a las que encauza reduciendo sus incertidumbres y ayudándolas a adaptarse a sus entornos interno y externo. Así, esas personas, además de receptoras de la cultura, contribuyen activamente a reproducirla. De forma patente, por tanto, la cultura demuestra su funcionalidad, y al hacerlo se consolida y refuerza, lo que la convierte en una «barrera invisible» muy difícil de modificar, ya que ello significaría variar presupuestos básicos de la organización: un cambio de paradigma organizativo.

No obstante esta dificultad, obviamente el cambio organizacional es posible, y más en la actualidad cuando frente a un entorno permanentemente cambiante surge como una necesidad inexcusable para cualquier organización el actuar con flexibilidad.

Sobre este marco de fondo, la introducción de la perspectiva de género en las organizaciones supone en última instancia un cambio de paradigma, una transformación en sus raíces, ya que se cuestiona a su propia cultura organizacional. Efectivamente, con ello se trata de ir más allá de aplicar soluciones técnicas que permitan «eliminar toda una serie de obstáculos y desventajas estructurales» que penalizan a las mujeres (Navarro, 2003: 55), y se persigue recuperar/introducir «la dimensión política del análisis de género» en las organizaciones centrando la mirada en las dinámicas sociales que producen sesgos y desventajas por razón de género en ellas, lo que afecta a la calidad de vida de las personas, «a sus opciones de contribuir al desarrollo de sus organizaciones y sociedades, así como de beneficiarse de sus progresos» (Navarro, 2007: 18). No se trata por tanto de introducir variaciones en el funcionamiento organizativo que permitan eliminar unas disfunciones para mejorar la eficiencia, sino de «reformular los valores y objetivos de la organización y de quienes la conforman» en pro de la equidad de género (Navarro, 2007: 21).

Abordar esta transformación en una organización requiere necesariamente de un proceso de investigación que permita realizar, en primer lugar, un diagnóstico en el que se identifiquen las causas que producen las desigualdades de género en los cuatro elementos que componen la organización para, a continuación, elaborar un plan de actuación que permita eliminar/mitigar dichas

causas. Es en este punto en el que, como se ha comentado en la fundamentación de esta comunicación, se aboga por un tipo diferente de investigación a la Investigación Social que se realiza mayoritariamente en Occidente: la IAP.

La justificación de esta elección viene determinada por la necesidad señalada de transformar la cultura organizativa; proceso lento, dilatado en el tiempo y profundo que no puede abordarse a través de la investigación social clásica. En efecto, esa transformación sólo podrá realizarse con la implicación activa de los actores/agentes sociales presentes en la realidad social estudiada, y no sólo porque «todo cambio impuesto desde fuera no afecta a las bases de la organización» (Díez Gutiérrez, 2013: 117), sino porque además ésa es la única forma de que los mismos puedan «reconocerse» posteriormente en el problema formulado, lo que es fundamental para que puedan transformarse y con ellos su situación (Callejo y Viedma, 2006: 177).

La IAP «es al mismo tiempo una metodología de investigación y un proceso de intervención social; propone el análisis de la realidad como una forma de conocimiento y sensibilización de la propia población, que pasa a ser, a través de este proceso, sujeto activo y protagonista de un proyecto de desarrollo y transformación de su entorno y realidad más inmediatos» (Basagoiti, et al, 2001:3). Es decir, la IAP es un enfoque o estrategia general de intervención peculiar que va más allá de lo que caracteriza a los procesos de investigación y de intervención desarrollados habitualmente en Occidente.

En lo que se refiere a su faceta como proceso de investigación social, en la IAP prima la acción reflexiva (*praxis*: acción-reflexión-acción) conducente a la transformación de la situación estudiada. Es decir, no se trata de conocer científicamente la realidad social por conocerla, sino de conocerla para transformarla. Ese conocimiento además, y a diferencia de la investigación tradicional, se obtiene con la participación activa, en todas las fases de la investigación, de todas las personas que forman la comunidad, el grupo, la organización que se está estudiando. Esto es, en la IAP se incorpora como sujeto, además de como objeto de investigación, a toda la población que se investiga, es por tanto participativa y no sólo cosa de las personas expertas que estudian la realidad analizada: se realiza desde dentro y desde abajo.

Obviamente, este enfoque conlleva un cambio epistemológico respecto a la investigación tradicional ya que se rompe con el binomio sujeto/objeto para hacer que, potencialmente, todas las personas se sitúen en el mismo nivel de participación. Como todas ellas aportan en todos los ámbitos, la verdad científica no es la que determinan las personas expertas, sino la que emerge como producto de la implicación y coparticipación del conjunto de actores/ agentes intervinientes (investigadores/as y observados/as). Así, en la IAP investigación, acción y participación están fundidas constituyendo además un

proceso de aprendizaje orientado a conseguir que las personas a las que se investiga se vayan apropiando reflexivamente del proceso de investigación lo que les permitiría, de forma paulatina, mejorar la comprensión de su realidad social –función pedagógica (concienciadora) de la IAP–, aprender sobre sí mismas y tomar decisiones que les conduzcan a su emancipación (transformación de la situación en que viven) (Callejo y Viedma, 2006 y 2016; Díez Gutiérrez, 2013).

En lo relativo a su faceta como proceso de intervención, la IAP busca superar los «puntos ciegos» que caracterizan a la intervención de los programas sociales ejecutados de arriba abajo (IOE, 2003): diagnósticos que no tienen en cuenta la complejidad («se acepta la definición de las necesidades a partir de las normas institucionales y de criterios profesionales»); separación de los actores sociales en asistentes (activos)/asistidos (pasivos); programas de integración social unidimensionales que no captan la génesis social de las necesidades (problemas) y sólo intervienen en sus efectos. En la IAP, por tanto, se trata de superar la lógica de dominación, que caracteriza a los procesos tradicionales de intervención, deconstruyendo las relaciones asimétricas entre los actores/agentes sociales para conformar unas relaciones simétricas en las que no se diferencie entre las funciones directivas (quién diseña), instrumentales (quién aplica) y clientelares (a quién se aplica).

De forma más específica, el paradigma que sustenta a la IAP se asienta en unos principios epistemológicos que se sintetizan a continuación, principios que tienen un carácter ideal y que, dependiendo de cada situación concreta, se aplican hasta donde se puede:

Principios	Descripción
Pragmatismo	El diseño es instrumental en todas sus etapas: todos los elementos que intervienen son medios para alcanzar el objetivo propuesto
Perspectiva totalizadora	La realidad social se entiende como un todo estructurado y dialéctico, caótico e inacabado, en el que cada fenómeno, como elemento del todo, se define a sí mismo y al conjunto: es producto y productor. Con ello se busca articular las visiones particulares de los diferentes sujetos sociales dentro de una explicación objetiva (intersubjetiva) de la realidad social
Centralidad de las personas	Se centra en la realidad concreta y compleja de las personas participantes en el proceso, en sus demandas o necesidades sentidas, como condición necesaria para que sean ellas las principales protagonistas del proceso
Dimensión socio-histórica	Todos los elementos (procesos, estructuras, organizaciones y sujetos) se contextualizan en su dimensión socio-histórica, «contrarrestando así una visión parcializada (psicologísta), sectorializada e individualizada»
Dialogicidad	Se pasa de la relación tradicional asimétrica sujeto/objeto (gestores/clientes) a una relación de mayor simetría sujeto/sujeto. Las relaciones estén asentadas en un «diálogo reflexivo-concienciador, crítico, democrático, antidogmático, horizontal, en el que ambas partes investigan, enseñan y aprenden, al tiempo que realizan una acción transformadora y una praxis liberadora»
Vinculación reflexión-acción	Se une la reflexión y la acción para, mediante el aprendizaje continuo, construir la teoría a partir de la práctica reflexionada críticamente. Se evita con ello tanto el verbalismo (teorizar sin llevar a la práctica) como el activismo (actuar sin reflexionar sobre lo que se está haciendo). La reflexión conlleva el autoconocimiento, el autodiagnóstico y la autoevaluación colectivos a partir de la experiencia de las propias personas afectadas.
Conocimiento como resultado de la acción transformadora	El conocimiento de la realidad no se posee ni está dado, sino que es el resultado de la transformación objetiva y subjetiva que lo produce dentro del mismo proceso de IAP
Articulación	Se concibe la investigación, acción y educación como partes de un único proceso de transformación social. No son dimensiones estancas, sino que están articuladas. Sólo así se hacen visibles «las determinaciones estructurales de una vida vivida y enfrentada como objeto de estudio»
Participación	La participación de las personas intervinientes en la situación social estudiada debe de realizarse a través de todo el proceso de investigación-acción-educación
Carácter político	La IAP es una vía de movilización y emancipación de los grupos sociales en situación de dependencia. Se reconoce el carácter político e ideológico de las actividades científica y educativa desarrolladas, lo que conlleva una actitud de compromiso político por parte de todos los actores participantes

Tabla 1. Principios epistemológicos de la IAP

Dado el carácter pragmático de la IAP, y tomando la precaución de adaptar a cada caso concreto, el desarrollo de un proyecto con esta metodología atraviesa en esencia una serie de etapas y fases que sintetizamos a continuación:

Etapa 0. Previa			
Fase	**Objetivos**	**Algunos asuntos clave**	**Etapa 5. Evaluación continua del proceso**
0: Detección de síntomas, elaboración de la demanda de intervención e identificación inicial actores/agentes implicados	• Identificar las áreas problemáticas • Identificar y categorizar los stakeholders • Perfilar la demanda de intervención	Síntomas iniciales Anteproyecto de investigación Tipología de agentes: beneficiarios, contrapartes, neutrales y opositores	
1: Planteamiento inicial de la investigación, diseño del anteproyecto	• Diagnosticar conjuntamente y con mayor profundidad la problemática • Delimitar negociadamente la demanda • Rediseñar el documento con el proyecto de investigación participación definitivo	Auto-reflexión y auto-crítica negociación Límites temporales, financieros, humanos Conformación de un grupo investigador heterogéneo y experimentado	

Etapa 1. Diagnóstico y elaboración del proyecto de IAP			
Fase	**Objetivos**	**Algunos asuntos clave**	**Tabla 2. Proceso de elaboración de una IAP Etapa 5. Evaluación continua del proceso**
2: Recogida de información	• Recopilar y analizar la información secundaria disponible • Identificar población afectada • Identificar actores relevantes	Contextualización de la problemática Contrastación de informaciones Sensibilización y difusión del proyecto	
3: Creación del Grupo de IAP (GIAP)	• Constituir el GIAP (grupo motor mixto constituido por personas implicadas en el problema, voluntarios/as y técnicos/as) • Identificación de las tareas del GIAP: implementar la investigación, realizar su seguimiento cotidiano, elaborar y poner en marcha instrumentos de entrenamiento para generar procesos de autoformación, etc	Selección de personas estratégicas Discusión crítica Búsqueda de acuerdos	

Etapa 1. Diagnóstico y elaboración del proyecto de IAP			
4: Creación de una Comisión de Seguimiento (CS)	• Constituir un órgano consultivo y de contraste de la marcha del proyecto • Evaluar las actitudes y reacciones que la ejecución del proyecto genera • Debatir y negociar las propuestas con el fin de avanzar en los objetivos específicos	Representación de todos los estamentos (promotores, técnicos/as, GIAP, organismos públicos y/o privados, personas afectadas) interesados Contraste de visiones y perspectivas Reuniones periódicas Búsqueda de acuerdos	
5: Difusión inicial del proyecto	• Presentar el proyecto de IAP a toda la población y a los agentes sociales implicados en el tema/problema estudiado para realizar un análisis conjunto de la situación • Sensibilizar y conseguir implicación y participación de los agentes • Recoger sugerencias y demandas	Diversificación de técnicas e instrumentos de comunicación Mapas de las redes sociales (sociogramas)	

Etapa 1 (cont.). Diagnóstico y elaboración del proyecto de IAP			
Fase	**Objetivos**	**Algunos asuntos clave**	**Tabla 2. Proceso de elaboración de una IAP** **Etapa 5. Evaluación continua del proceso**
6: Inicio del trabajo de campo	• Recolectar información primaria adicional relativa al proyecto y su entorno • Conocer las percepciones sobre las relaciones de poder existentes entre los diferentes actores/agentes sociales • Identificar las estrategias, propuestas y discursos de quienes tienen más poder	Técnicas cualitativas (p. ej. entrevistas semiestructuradas a informantes-clave) Relaciones entre actores Poder	
7: Elaboración del proyecto de IA (primer informe)	• Elaborar un primer informe con el diseño definitivo del proyecto de investigación participativa para ser discutido en la CS	Establecimiento de: • finalidades de la investigación • objetivos generales y específicos • autodiagnóstico con la información recabada hasta ese momento • diseño de la investiga-ción: actividades a desarrollar y cronograma	

Etapa 2. Programación negociada			
Fase	**Objetivos**	**Algunos asuntos clave**	**Etapa 5. Evaluación continua del proceso**
8: Trabajo de campo extenso	• Continuar recabando información primaria de informantes-clave, especialmente de personas «de la base»	Pluralidad de técnicas de investigación, especialmente cualitativas	
9: Análisis de datos	• Procesar y analizar toda la información obtenida en el trabajo de campo • Definir las posiciones sociales/ideológicas, objetivos y estrategias sobre el tema tratando de identificar, además de los consensos, las contradicciones y conflictos y así poder abordarlos	Mapeado social Conexiones sociales sensibles	
10. Elaboración de un informe de resultados (segundo informe)	• Elaborar un informe con unas primeras conclusiones para que sea discutido en la CS, el GIAP y entre la población implicada	Elementos del informe: • definición de la problemática • contextualización realizada (factores y causas intervinientes y consecuencias derivadas) • conclusiones extraídas de la información producida • avance de propuestas de acción	
11: Devolución al colectivo, análisis conjunto y arranque de la transformación	• Devolver los resultados al colectivo para que los discuta y analice • Elaborar propuestas concretas, viables y consensuadas de acción	Transparencia Participación y colaboración Movilización Técnicas participativas para la transformación de proto-grupos en «conjuntos de acción» Creatividad	

Etapa 3. Elaboración y difusión del Programa de Acción Integral (PAI)			
Fase	**Objetivos**	**Algunos asuntos clave**	**Etapa 5. Evaluación continua del proceso**
12: Redacción del PAI	• Concretar en un PAI las acciones concretas a llevar a cabo para resolver los problemas detectados y su forma de evaluación • Negociar las acciones posibles que puedan proporcionar la transformación sobre la base de los límites establecidos por la demanda	Resultados del proyecto versus límites reales - financieros y temporales- Programación de acciones Indicadores de evaluación	
13: Elaboración de un informe sobre el desarrollo del proceso y devolución a los actores implicados	• Elaborar un informe, por parte del equipo investí-gador, en el que se recogen las prácticas y análisis realizados durante todo el proceso de investigación. • Devolver a las personas implicadas los resultados del proceso	Lenguaje accesible	

Etapa 4. Implementación del PAI			
Fase	**Objetivos**	**Algunos asuntos clave**	**Etapa 5. Evaluación continua del proceso**
14: Desarrollo del PAI	• Poner en marcha las actividades propuestas • Detectar nuevos síntomas y problemáticas y con ellos redefinir objetivos	Desempeño Visión crítica	

Tabla 2. Proceso de elaboración de una IAP

4. El escáner socrático como herramienta al servicio del diagnóstico organizacional con perspectiva de género

En el anterior apartado se justifica la idoneidad e interés de implementar la metodología IAP para propiciar la transformación organizacional a partir de la reflexión sobre la manera en que las organizaciones reproducen en mayor o menor medida las desigualdades de género y para que concluyan en la necesidad de transformar esa situación y de avanzar en la equidad. En esta línea, hay ya un significativo conocimiento y experiencia acumulados en el desarrollo de estrategias de cambio sensibles al género en las organizaciones. Sin ánimo de exhaustividad, señalamos en primer lugar los trabajos de Navarro (2003, 2007 y 2011) y su propuesta de *Cambio Organizacional pro Equidad (COpEQ)*. Para esta autora,

especialista en el acompañamiento de procesos en ONGs para el Desarrollo, el trabajo se debe articular en torno a tres ejes metodológicos fundamentales: (a) la sensibilización/formación/concienciación, de modo que la organización pueda revisarse e identificar desigualdades; (b) la investigación, a partir de la recopilación de información sobre la situación de hombres y mujeres en la organización; y (c) la acción, o puesta en marcha de iniciativas específicas para revertir los problemas detectados. Su propuesta contempla como elemento fundamental la realización de un *(No)Diagnóstico* en el sentido de que los/as asesores/as o consultores/as externos no identifican problemas y soluciones, sino que es la propia organización la que propone 'experimentos de cambio' a partir del mosaico de 'vivencias y percepciones diversas de desigualdad'. El análisis de las dinámicas y procesos de la organización se realiza a partir de la herramienta denominada 'marco de Tichy', que permite abordar conjuntamente los elementos básicos de las organizaciones (valores, estructura y procesos) desde los puntos de vista técnico, político y cultural.

Por su parte, Fernández-Layos (2003), también en el ámbito de los proyectos de cooperación al desarrollo, proponen diferentes etapas en el diseño de programas con perspectiva de género, así como el empleo de técnicas de investigación participativas para el diagnóstico de género. Cabe mencionar asimismo el *Diagnóstico Participativo con Enfoque de Equidad de Género* (DPEG) que permite «reconocer una determinada situación y el porqué de su existencia, donde la construcción del conocimiento se hace con la intervención y opiniones diferenciadas de las personas que tiene que ver con esa situación» y teniendo en cuenta «que mujeres y hombres tienen necesidades, percepciones y realidades diferentes según su género/sexo» (Aguilar y Briceño-Ilsie, 1999: 11).

En el ámbito de las empresas o entidades públicas o privadas, predominan las propuestas de trabajo centradas en la elaboración de diagnósticos y en el diseño de planes de igualdad. En esta línea una referencia obligada es Emakunde (2011), que proyecta una metodología operativa con acciones concretas estableciendo una serie de fases bien diferenciadas, siendo la primera una fase diagnóstica que proporcione el conocimiento necesario como para detectar los puntos fuertes o de mejora de la organización. Desde esta institución vasca se expone que pueda mostrarse, a partir de información objetiva de carácter cuantitativo, la existencia de desigualdades entre las mujeres y los hombres. También presenta la existencia de un contraste con información adicional discursiva, el denominado «Chequeo cualitativo», en el que conoce las causas de la existencia de esa situación de desigualdad a partir de las manifestaciones de integrantes de esas empresas desde su dirección y una representación de la plantilla. En el caso de Ados Consulting (2011), y dentro de esta misma línea de la elaboración de diagnósticos y planes de igualdad, se presenta una guía útil en la que a partir de las líneas directrices que propone el Instituto Vasco de la Mujer se conozcan cuáles han sido las principales líneas de actuación que ha tomado la entidad bancaria BBK con respecto a los ámbitos interno y externo.

Autor/a/es	Metodología	Fases en el proceso de cambio	Cuestiones clave
Aguilar y Briceño-Ilsie (1999)	Diagnóstico participativo con enfoque de equidad de género (DPEG)	Ubicación del contexto Diseño Identificación de participantes Recolección de información Análisis, evaluación y devolución de la información Conclusiones y estrategia a seguir	Patrones del uso del tiempo Relaciones de poder División sexual del trabajo Visibilización de las diferencias Acceso, control y toma de decisiones sobre los recursos
Fdez-Layo (2003)	Diagnóstico participativo con enfoque de equidad de género (DPEG)	Análisis de los problemas equidad de género Formulación de objetivos precisos Análisis de factores obstaculizadores y facilitadores Definición de actividades e indicadores de impacto de género Definición de mecanismos de intervención	Distribución de actividades entre mujeres y hombres Acceso y control de recursos y beneficios Participación y poder
Navarro (2003)	Modelo participativo dirigido	Valoración del momentum Diagnosis Construcción del consenso Planificación estratégica Ejecución del plan de acción Evaluación Institucionalización	Estructuras Procedimientos Estrategias Cultura organizacional
Navarro (2007)	Metodología participativa Cambio Organizacional pro Equidad (COpEQ)	Contacto y negociación de términos de referencia Diseño de proceso Estrategia de comunicación Puesta en marcha del proceso (No)Diagnóstico Diseño de experimentos Seguimiento y evaluación	Valores Estructura Personas
Navarro (2011)	Participativa	Diagnóstico de problemas Identificación de resistencias y palancas de apoyo Planificación estratégica	Recursos (nivel técnico) Poder, responsabilidades, prioridades (nivel político) Creencias compartidas (nivel cultural)
Emakunde (2011)	Operativa. Participativa dirigida con enfoque de equidad de género	Diagnóstico Elaboración Plan de Igualdad	Ámbitos: -básico (actividad historia, estructura organizativa…) -interno (plantilla, condiciones laborales, gestión de personal y opinión) -externo (compras, precio, publicidad)

Autor/a/es	Metodología	Fases en el proceso de cambio	Cuestiones clave
Ados Consulting (2011)	Participativa dirigida con enfoque de equidad de género	Elaboración de diagnóstico Elaboración de Plan de Igualdad Implantación de Plan de Igualdad Evaluación	Ámbitos: -básico (actividad historia, estructura organizativa…) -interno (plantilla, condiciones laborales, gestión de personal y opinión) -externo (compras, precio, publicidad)

Tabla 3. Síntesis de propuestas de desarrollo organizacional proequidad

El necesario ejercicio de cuestionamiento que deben impulsar las organizaciones como fase previa a su transformación a favor de minimizar/eliminar las desigualdades existentes entre las mujeres y los hombres que las integran va, no obstante, más allá del diseño de una hoja de ruta única aplicable a todas las organizaciones. Es necesario tener en cuenta un plan de acción específico para cada situación, en el que se particularicen las necesidades y objetivos de cada organización. Ni qué decir tiene que para acometer esta tarea no hay fórmulas establecidas, no existen recetas, sino que se cuenta con las propias experiencias de las personas participantes y, por tanto, se depende mucho del grado de compromiso y de madurez organizacional que tenga la entidad. Asimismo, conviene tener claro que el proyecto de cambio constituye una aventura de incierto final, pero en la que lo importante es, sobre todo, el camino a recorrer, un trayecto complejo en el que se pueden y deben realizar muy importantes aprendizajes, no solo individuales, sino también organizacionales: un viaje a Itaca.

Aunque no es una condición necesaria, y aunque la organización disponga de personal preparado para ello, resulta por otro lado muy útil el poder contar con el apoyo de un/a consultor/a o un equipo consultor de carácter externo. Esta/s persona/s, que lógicamente deberá/n tener una buena formación en materia de género y de comportamiento organizacional, puede/n ejercer un importante papel dinamizador del proceso, aportando también autoridad y rigor, así como mayores dosis de objetividad. Una buena estrategia al respecto para mantener vivo el criterio de participación suele ser la conformación de un equipo de trabajo mixto (interno y externo) desde el que se perfilen los detalles de la estrategia de intervención y su adaptación a las peculiaridades de la organización.

A continuación, detallamos en la Tabla 4 las principales dimensiones y temáticas que consideramos que los integrantes de una organización deberían plantearse a la hora de elaborar un diagnóstico a partir del cual plantear un

cambio organizacional orientado a la equidad de género. Lo que se plantea en ella es un modelo de indagación socrático, una secuencia abierta de pasos (cuestiones) para que las personas integrantes de una organización, a partir de un ejercicio reflexivo, cuestionen sus propias actitudes, aptitudes y conductas y se responsabilicen de la acción. A partir de este procedimiento se pueden ir despertando diferentes sensibilidades a través de las cuales 'escanear' circunstancias, problemas, situaciones, procedimientos… que evidencien los efectos y las causas de la desigualdad y los obstáculos que impiden o frenan su eliminación. Esto es, una metodología de aprendizaje organizacional que facilita la emergencia de un pensamiento holístico-crítico que en última instancia se materializa en la elaboración colectiva de respuestas orientadas a la consecución de la equidad de género en las organizaciones.

1. Contexto	
Objetivos	**Preguntas clave**
○ Conocer cómo es la cultura del entorno en materia de igualdad ○ Identificar qué elementos y/o agentes del entorno pueden facilitar y/o frenar el cambio organizacional pro equidad	• ¿Existen en el entorno normativas y/o iniciativas encaminadas a promocionar la equidad de género? • ¿Hay en el entorno subvenciones o programas vigentes destinados a financiar la implementación de medidas pro equidad (planes, etc.)? • ¿Existen recursos en el entorno para asesorarse en la elaboración de un diagnóstico o de cualquier otra iniciativa encaminada a reducir las desigualdades entre hombres y mujeres? • ¿Hay instituciones en el contexto que se encarguen de velar por los derechos de las mujeres y los hombres? • ¿Interacciona la organización con asociaciones, instituciones, etc. relacionadas con la promoción de la igualdad? • ¿Ocurren en el entorno cambios sociales tendentes a promocionar la equidad de género? ¿Hay costumbre e interés en la organización por conocer y adaptarse a esos cambios?

2. Plantilla	
Objetivos	**Preguntas clave**
○ Conocer en profundidad la composición del grupo humano que conforma la organización y sus principales características desde una perspectiva de género	• ¿Cuál es el tamaño y las características sociodemográficas (edad, sexo, nivel de estudios, situación familiar, diversidad, etc.) de la plantilla? • ¿Cómo se distribuyen mujeres y hombres en los distintos puestos de la organización? • ¿Qué unidades/ departamentos cuentan con una proporción desigual de mujeres/ hombres? ¿Por qué? • La temporalidad y la dedicación laboral de los/las trabajadores/as, ¿es similar entre mujeres y hombres?

3. Gestión de personal y condiciones laborales	
Objetivos	**Preguntas clave**
○ Conocer en profundidad y desde un enfoque de género la política de personal de la organización ○ Conocer en sus diferentes aspectos cómo son las condiciones de trabajo de hombres y mujeres en la organización	• ¿Cómo se recluta, mantiene y promociona al personal? • ¿Se mantiene la misma dinámica de acceso al empleo y promoción en los departamentos/actividades en los que existe un mayor número de hombres o de mujeres?· • ¿Cómo son las condiciones de trabajo de hombres y mujeres en la organización? • ¿Cómo es la política retributiva? ¿Qué tipo de incentivos y recompensas hay en la organización? ¿Pueden algunos generar desigualdad de condiciones entre mujeres y hombres? • A la hora de plantear el acceso a funciones de responsabilidad ¿existen criterios, méritos o valoraciones que se circunscriban a alguna condición del ámbito privado/ familiar? • ¿Cómo se gestionan los horarios y los espacios en la organización? • ¿Existen cuotas por género en la selección de cargos y puestos de responsabilidad u otros puestos? • ¿Cómo se aborda la cuestión de la salud laboral y acoso sexual? ¿Existen protocolos de actuación? • ¿Cómo es el plan de formación de la empresa? ¿Quién y cómo participa?

4. Cultura organizacional	
Objetivos	**Preguntas clave**
○ Conocer cómo es la cultura tangible e intangible de la organización ○ Identificar los aspectos de la cultura de la organización que están afectando positiva y negativamente a la situación de los hombres y mujeres que en ella trabajan	• ¿Cómo se define a sí misma la organización? ¿Cuál es su misión, visión y valores? • Participación: ¿cómo es la participación de los/as trabajadores en la organización (mecanismos de participación, estímulos, fomento de la misma…)? ¿Existe un ambiente proclive a la participación y a la expresión libre de la opinión? • Comunicación: ¿qué canales (formales e informales) y qué flujos de comunicación existen? ¿qué contenidos se transmiten? • Liderazgo y autoridad: ¿Qué estilo de liderazgo predomina en la empresa? ¿Cómo es el poder formal e informal en la organización? • Conflictos: ¿qué mecanismos tiene la organización para conocer y afrontar conflictos? ¿Qué tipo de conflictos son frecuentes? ¿Cómo se abordan? ¿Cuáles se eluden? ¿Existe algún tipo de mediación? ¿Existen canales de manifestación o quejas con respecto a las dinámicas cotidianas de trabajo? ¿Quiénes suelen recurrir a ellas? Si los problemas o las situaciones

4. Cultura organizacional	
	conflictivas están asociadas al género ¿cuáles son los discursos? ¿y las resistencias? • Noción de trabajo: ¿qué espera la organización de sus trabajadores/as? ¿Cómo se entiende la responsabilidad en el trabajo? ¿Qué tipo de conductas se recompensan y cómo? ¿Cuáles no y por qué? • Sensibilidad ante las cuestiones de género: ¿Es la igualdad entre hombres y mujeres un principio básico para la organización? ¿Cómo se aborda? A la hora de tomar decisiones organizativas ¿se valora el impacto diferencial que puede tener ésta en hombres y en mujeres? ¿Existe un Área/Departamento con personal formado en materia de igualdad de género? ¿Cómo son los discursos y actitudes frente a las cuestiones de género? ¿Existe un lenguaje inclusivo en la documentación legal y proceso de comunicación interna de la organización? ¿Cómo se materializa el compromiso de la entidad con la consecución de la igualdad entre hombres y mujeres? ¿Con qué presupuesto cuenta la organización para el desarrollo de acciones en materia de igualdad? • Conciliación: ¿Qué medidas de conciliación tiene activadas la organización? ¿Quiénes se acogen a las mismas? La existencia de responsabilidades familiares, ¿supone un obstáculo o condicionante de cara a la promoción laboral o el desempeño de funciones laborales? ¿Se afronta este asunto? • Actitudes ante el cambio: ¿cómo se fomenta en la organización la iniciativa y la innovación? ¿Cómo se anticipan y afrontan las necesidades de cambios? ¿qué tipo de resistencias hay en la organización al cambio? ¿Se tiene en cuenta la opinión de la plantilla para la puesta en marcha de procesos de cambio?

5. Relaciones externas	
Objetivos	**Preguntas clave**
○ Analizar de qué manera y en qué grado la organización promueve en sus relaciones con otros agentes una cultura de equidad	• ¿Quiénes son los principales destinatarios de los productos y/o servicios que ofrece la organización? ¿Cómo se tiene en cuenta su diferente perfil? • ¿Se tiene en cuenta que las empresas proveedoras/subcontratadas respeten y promuevan la igualdad de oportunidades? • ¿En la publicidad se promociona la igualdad, se utiliza el lenguaje no sexista, se evita el empleo de imágenes o mensajes sexistas?

Tabla 4. Escáner socrático o herramienta diagnóstica. Dimensiones básicas

5. Consideraciones finales

Existen numerosos manuales, actividades, cursos, etc., para detectar la existencia de desigualdades de género e incrementar la sensibilización sobre las mismas en las organizaciones. Sin embargo, la mayoría de esos instrumentos y procedimientos tienen un carácter heterónomo para las personas integradas en las mismas. Esto es, vienen dados desde fuera, se materializan en el relleno de unos protocolos que supuestamente objetivizan la situación y, sobre todo, otorgan un papel pasivo y distante a los propios actores que construyen la organización, a los que no se interpela expresamente sobre sus motivaciones profundas al respecto. Sin negar el interés y la eficacia que tienen los materiales que se han ido elaborando en los últimos años[3], desde nuestra perspectiva consideramos que son insuficientes para lograr una transformación real de las organizaciones en pro de la equidad de género. En efecto, para conseguir ésta se hace necesario, además del registro frío y burocrático de las diferencias y desigualdades por género, la implicación holística de todas las personas afectadas, esto es, de todas las que quieran comprometerse como sujetos activos dentro de la organización en el plano cognitivo de sus actitudes pero también en los planos afectivo y conativo. Sólo así se puede conocer la cultura latente de las organizaciones, sólo así se las puede cambiar realmente. La utilización de la metodología IAP, tal como proponemos en esta Comunicación, es una de las hojas de ruta para conseguirlo.

Como hemos manifestado previamente, la puesta en marcha en el seno de una organización de un proceso de este tipo exige una cierta madurez organizacional y requiere de una toma de conciencia previa acerca de la situación de partida, así como de una actitud proactiva de mejora y superación. Este tipo de iniciativas pueden enmarcarse en el seno de las estrategias de responsabilidad social, en el marco por tanto de conjuntos más amplios de iniciativas tendentes a integrar en la gestión empresarial nuevos valores y una visión de los negocios más centrada en las personas y colectivos que participan en la vida organizativa (empleados/as, clientes, proveedores, etc.) y más respetuosa con el entorno y la comunidad con los que la organización se relaciona. Pueden también no obstante llevarse a cabo de manera específica, al margen de este tipo de estrategias y compromisos de carácter global. En cualquier caso, las iniciativas en favor de la equidad en las organizaciones tienen también una vocación sistémica, en el sentido de que intentan promover transformaciones sustantivas en los diferentes ámbitos de la organización, y

[3] Nos referimos a documentación destinada a orientar a las empresas a la hora de poner en marcha Diagnósticos y Planes de igualdad. Un ejemplo de estas herramientas y fichas técnicas (entre otros ya citados a lo largo del texto y en la bibliografía) podemos encontrarlos a través de la página web del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2011) *Modelos de Referencia para la elaboración de diagnósticos y diseño e implantación de planes de igualdad.*

muy especialmente en sus cimientos más profundos, que son los valores y la cultura. Es por tanto imprescindible en uno y otro caso contar con el beneplácito, cuando no con la complicidad, de las personas que detentan el poder dentro de la organización. Se trata ésta de una condición que no asegura el éxito del proyecto, pero que de no cumplirse puede impedir cualquier tipo de avance o progreso. No podemos olvidar que una organización que se embarca en este tipo de iniciativas va a tener que dedicar, además de recursos económicos, también tiempo y esfuerzo de su personal para el despliegue de las diferentes etapas.

En este proceso, el/la consultor/a de DO con perspectiva de género tiene como principal función el acompañamiento y la ayuda para activar el necesario espíritu crítico, el pensamiento socrático que exige este ejercicio performativo (Butler, 2008). Una performatividad que desarrolle el potencial de la acción colectiva de la organización para la transformación de las relaciones sociales y de poder, de sus estructuras y procesos y, con todo ello, junto al cambio personal y organizacional, contribuya también a la transformación social: un viaje a una Itaca sin desigualdades de género.

BIBLIOGRAFÍA

Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, *Bodies: A Theory of Gendered Organizations*. Gender and Society, 4(2), 139-158.

Ados Consulting. (2011). *La igualdad de oportunidades, un reto en la empresa y en el tercer sector.* Bilbao: Miradas BBK.

Aguilar, L. y Briceño-Ilsie, G. (1999) *Quien busca… encuentra. Elaborando diagnósticos participativos con enfoque de género*. San José: Unión Mundial para la Naturaleza. Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.

Basagoiti, M.; Bru, P. y Lorenzana, C. (2001). *IAP de bolsillo.* Madrid: ACSUR-Las Segovias.

Butler, J. (2008) *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*. Barcelona: Paidós.

Callejo, J. y Viedma, A. (2006). *Proyectos y estrategias de Investigación Social: la perspectiva de la intervención.* Madrid: McGraw-Hill.

Callejo, J. y Viedma, A. (2016). La investigación-acción participativa. En García Ferrando, M.; Alvira, F.; Alonso, L.E.; y Escobar, M. (coord.). *El análisis de la realidad social.* Madrid: Alianza, 295-328.

Consejo de Europa. (1999). *Mainstreaming de género. Marco conceptual, metodología y presentación de "buenas prácticas". Informe final de las actividades del Grupo de especialistas en mainstreaming.* Madrid: Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Serie Documentos, Nº 28.

Díez Gutiérrez, E.J. (2013). *Investigación-acción participativa: El cambio cultural con la implicación de los participantes*. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 15(3), 115-131.

Emakunde (2011) *Metodología para la elaboración de diagnóstico y plan para la igualdad en empresas y entidades privadas*. Vitoria-Gasteiz: Emakunde.

Fernandez-Layos, L. (2003). De las palabras a los hechos: ¿Promoviendo la equidad entre mujeres y hombres en los procesos de desarrollo? En García, A. (Coord.). *Género en la cooperación al desarrollo: una mirada a la desigualdad*. Madrid: ACSUR: Las Segovias, 91-121.

Gabarrón, L.R. y Hernández, L. (1994). *Investigación participativa.* Cuadernos metodológicos, nº 10. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

IOE. (2003). *Investigación Acción Participativa: Propuesta para un ejercicio activo de la ciudadanía.* Conferencia en Encuentro de la Consejería de Juventud, Córdoba.

Kanter, R.M. (1975). Women and the structures of organizations: explorations in theory and behaviour. *Sociological Inquiry,* 45(2-3), 34-74.

Kardam, N. (1991). *Bringing women in: women's issues in international development programs.* Boulder: Lynne Rienner.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, 71.

Lombardo, E. (2003). *El mainstreaming de género en la Unión Europea*. Aequalitas. Revista Jurídica de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, 10(15), 6-11.

MSPSI. (2011). *Modelos de referencia para la elaboración de diagnósticos y diseño e implantación de planes de igualdad*. Dirección General para la Igualdad en el Empleo y contra la Discriminación, Madrid.

Navarro, N. (2003). *Cambiar el chip. Revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género*. En García, A. (coord.) *Género en la cooperación al desarrollo: una mirada a la desigualdad.* Madrid: ACSUR-Las Segovias, pp. 53-89.

Navarro, N. (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones: Procesos de cambio organizacional pro equidad.* San Salvador: PNUD.

Navarro, N. (2011). Mainstreaming de género y cambio organizacional pro equidad de género. *Notas para la igualdad,* 5.

Nussbaum, M. (2012a). *Crear capacidades. Propuestas para el desarrollo humano.* Barcelona: Paidós.

Nussbaum, M. (2012b). *Las mujeres y el desarrollo humano.* Barcelona: Herder.

Rao, A.; Stuart, R. y Kelleher, D. (1999). *Gender at work: organizational change for equality.* Connecticut: Kumarian Press.

Sen, A. (1995). *Nuevo examen de la desigualdad*. Madrid: Alianza Editorial.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* Barcelona: Plaza & Janes.

ACCESO DE LAS MUJERES A CARGOS DIRECTIVOS: UNIVERSIDADES CON TECHO DE CRISTAL[1]

RICARDO GAETE QUEZADA
Universidad de Antofagasta - Chile

1. Introducción

El acceso de las mujeres a los cargos directivos es una problemática que es estudiada en la literatura especializada por el denominado "Techo de Cristal" (TC), desde mediados de la década de los ochenta cuando se acuña el término en los EE.UU., para describir las barreras u obstáculos, mayoritariamente invisibles, que las mujeres y afroamericanos debían enfrentar en su carrera laboral, impidiéndoles el acceso a los principales cargos directivos en sus organizaciones laborales.

La existencia del TC es una temática de análisis interesante para disminuir la discriminación laboral por cuestiones de género en un ámbito menos estudiado como el del acceso a los cargos directivos, retroalimentando de manera interesante a las políticas públicas que se implementan para garantizar un trato igualitario en cuanto al género en el mundo laboral.

De esta manera, en el presente trabajo se exponen resultados del estudio desarrollado con un enfoque cualitativo de investigación, analizando el acceso de las académicas a los cargos de dirección superior desde la experiencia, conocimientos y percepciones de diez (10) directivas universitarias de dos universidades de la ciudad de Antofagasta en Chile, utilizando entrevistas semi-estructuradas y los procedimientos de la Teoría Fundamentada para identificar las categorías, subcategorías y tópicos del TC en las transcripciones de las entrevistas.

En general, entre las entrevistadas durante el estudio no existe un consenso respecto de la configuración del techo de cristal en sus universidades, en cuanto

[1] El artículo presenta los resultados del proyecto de investigación "Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. Un estudio de caso", código AED 15-16-04 financiado por la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado de la Universidad de Antofagasta - Chile, a través de su Programa de Fomento a la investigación en áreas escasamente desarrolladas.

a la existencia de barreras que impiden el acceso a los cargos directivos, identificándose como un impedimento importante a la crianza y cuidado de los hijos.

Así, en la primera parte del artículo se analizan algunos aspectos destacados en la literatura especializada en el TC, fundamentalmente los estudios que analizan dicha temática en el ámbito universitario. En la segunda parte, se presentan los principales resultados y conclusiones obtenidos del análisis de las transcripciones de las entrevistas realizadas.

2. Revisión de la literatura

El término TC fue utilizado por primera vez en los EE.UU. en un artículo publicado en el Wall Street Jornal en el año 1986, para referirse a la existencia de un conjunto de barreras invisibles que impiden el acceso de las mujeres a los cargos directivos de las organizaciones en las que trabajan (Gaete, 2015; Jarmon, 2014). Así, el estudio de las trayectorias profesionales y el acceso de las mujeres a los cargos directivos muestra un crecimiento importante en las últimas décadas en la literatura científica, existiendo diversas hipótesis o líneas de investigación al respecto, entre las que se encuentra el TC (Agut y Martín, 2007; Selva et al, 2011).

Según Matus y Gallego (2015) el TC es una barrera que afecta la carrera laboral de las mujeres, caracterizada por ser:

> *Invisible por cuanto no es percibida como tal por parte importante de la sociedad y porque no existen impedimentos explícitos discriminatorios contra las mujeres, sino que es mayoritariamente producto de determinados comportamientos sociales. Es acotada puesto que es relativamente fácil determinar en qué punto de la escalera profesional se produce este quiebre. Una especie de umbral sólido que impide romperlo*. (p.612)

De esta manera, el TC se transforma en una problemática que en muchas ocasiones no es percibida con facilidad dentro de las instituciones, lo que hace que diferentes tipos de barreras u obstáculos a la carrera laboral de las mujeres se vayan consolidando al interior de las organizaciones laborales, facilitados entre otras barreras invisibles por aquellas de tipo personal de las propias mujeres, además de barreras tanto institucionales como de la propia sociedad (Gaete, 2015; Jarmon, 2014; Martínez y Bivort, 2014). Por ejemplo, estudios como el desarrollado por Diez (2016) en instituciones escolares españolas, concluyen que una de las principales barreras que impide acceder a las mujeres a los puestos de dirección en ese tipo de instituciones, se relacionan con la existencia de una "cosmovisión patriarcal" dominante en la sociedad y cultura española.

De acuerdo con Gaete (2015:10), el TC «describe cómo la carrera laboral de las mujeres se ve estancada en un nivel jerárquico medio o bajo, sin poder acceder a los principales puestos de trabajo de alta dirección responsables de la toma de decisiones más importantes», planteando desafíos importantes para las organizaciones laborales para intentar prevenir o eliminar aquellas barreras que puedan afectar las posibilidades de las mujeres de acceder a los puestos directivos en igualdad de condiciones que los hombres.

A pesar de que el TC es una problemática de investigación analizada desde mediados de la década de los ochenta, en el ámbito de la educación superior su estudio muestra un desarrollo menor en cuanto al número de investigaciones y publicaciones relacionadas con el análisis de dicha temática en el quehacer de las universidades (Jarmon, 2014; Matus y Gallego, 2015).

Así, en el cuadro 1 se presenta un resumen del estudio de Timmers et al (2010:720) donde identifican tres grandes barreras que explican por qué las académicas tienen una baja presencia en cargos directivos: individual, cultural y estructural o institucional.

Tipo de Barreras	Descripción
Individual	Las expectativas sobre las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a la personalidad y motivación forman el núcleo principal de la perspectiva individual, orientando las estrategias de intervención para apoyar a las mujeres tales como capacitación, coaching y mentoría de las mujeres.
Cultural	Sugiere que el contexto organizacional, incluyendo la cultura, historia, ideología y políticas organizacionales son elementos relevantes para explicar el limitado éxito de las mujeres en alcanzar posiciones de alto nivel dentro de la organización.
Estructural o Institucional	La jerarquía de la organización del trabajo influye en el ingreso y promoción de las mujeres, más que los roles individuales o el género.

Cuadro 1. Barreras para que las académicas accedan a los cargos directivos.

Asimismo, Folch y Ramos (2009) analizan el caso de cuatro universidades de Cataluña en España, concluyendo que entre las barreras y obstáculos que más afectan el acceso de las mujeres a los cargos directivos de las instituciones

estudiadas se encuentran las de tipo interna, tales como la baja autoestima, o las barreras externas como por ejemplo la cooptación.

A nivel latinoamericano, Moncayo y Zuluaga (2015) reconocen que cuando se analiza el acceso de las académicas a los cargos de dirección superior en las universidades, además del techo de cristal como fenómeno explicativo destacan la importancia del denominado "Firewall", es decir, aquellos factores que facilitan o deniegan el acceso.

En cuanto al caso chileno, el escaso acceso de las mujeres a los cargos directivos en las universidades no es una novedad y está fuertemente presente en el sistema universitario actual, generado a partir de la existencia de un "círculo vicioso" relacionado con el poder dentro de las universidades. Según Montecinos (2001), lo anterior implica que:

> *La mayoría de las mujeres académicas se concentran en las categorías de profesoras asistentes e instructoras, las categorías más bajas dentro de la jerarquía académica, las con menores ingresos, menor prestigio y también con muy pocas posibilidades de ser elegidas para los cargos directivos que tienen como requisitos ser al menos profesor asociado […] no poseen ni el poder ni las prerrogativas de estar en una jerarquía académica alta, y cuando lo están, es decir cuando poseen el poder es en carreras eminentemente feminizadas como Humanidades y Salud* (p.235)

Desde una perspectiva sociológica, el círculo vicioso descrito anteriormente es analizado por Merton (1968), quien plantea la existencia del «Efecto Mateo», en alusión a lo que plantea el Evangelio de Mateo capítulo 13, versículo12: «Porque a cualquiera que tiene, se le dará, y tendrá más; pero al que no tiene, aun lo que tiene le será quitado» (p.58). Con esta analogía bíblica, Merton establece que los investigadores más jóvenes y menos reconocidos dentro de las universidades son despojados de cualquier cuota de poder, en beneficio de aquellos investigadores más consagrados y que mantienen un mayor acceso a los recursos económicos, reconocimiento y posiciones de mayor privilegio dentro de sus universidades y dentro de su respectivo campo científico.

3. Metodología

El objetivo de la investigación es "comprender el fenómeno del TC desde las percepciones y experiencias de las académicas de las universidades de la ciudad de Antofagasta respecto del acceso de las mujeres a los cargos directivos de sus instituciones". El estudio se desarrolla desde la perspectiva del paradigma interpretativo-hermenéutico, a través de un estudio de caso de las

universidades pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) en la ciudad de Antofagasta.

La técnica de recolección de la información es la entrevista semi-estructurada, para obtener las referencias discursivas acerca del significado que otorgan las académicas de las universidades estudiadas al concepto de techo de cristal, no para cuantificar o recoger datos sino para observar y comprender este fenómeno social, a través de la mirada y los sentimientos de las entrevistadas. Las entrevistas se desarrollaron en un formato individual, en un solo encuentro y enfocadas en una sola temática. El entrevistador proporcionó el mismo estímulo o planteamiento inicial a cada entrevistado sobre la problemática estudiada, utilizándose una pauta de cotejo de los tópicos relevantes para la investigación y solamente en aquellos casos en los que el respectivo entrevistado no abarcara dentro de su intervención alguno de dicho temas, se formuló la pregunta respectiva sobre dicha temática.

En cuanto a los informantes clave, se considera el concepto de muestra estructural o teórica, es decir, aquella que prioriza la representatividad sustantiva y no estadística, dado que lo que se busca es incluir a los actores sociales de interés en cuando al discurso que reproducen, buscando saturar los lugares de enunciación de su relato. Por lo anterior, la muestra de la investigación busca favorecer la calidad del discurso en base a la experiencia de los informantes clave y no la cantidad de sujetos a incluir en el estudio, para lo cual se tiene contemplado dos grandes características de los participantes en la investigación: académicas con experiencia en cargos directivos universitarios de elección directa o de confianza.

Para el análisis de las transcripciones se consideran las bases y procedimientos propuestos por la Teoría Fundamentada (Gaete, 2014), se desarrolla en una perspectiva narrativa, mediante la elaboración de un razonamiento por parte del investigador, el cual es apoyado y explicado seguidamente mediante diferentes fragmentos extraídos de las entrevistas realizadas durante la investigación, con el propósito identificar los significados que los actores sociales asignan a la problemática estudiada. Para lograr tal resultado, se siguieron los procedimientos establecidos por la teoría fundamentada de los datos (Grounded Theory) la que se caracteriza por la generación o surgimiento de teoría, a partir de los datos proporcionados por los propios sujetos sociales, a través de lo cual se intenta explicar los fenómenos o procesos sociales estudiados en una investigación, mediante el siguiente procedimiento: (1) identificación de los incidentes para asignarle códigos (microanálisis); (2) comparación de los códigos sustantivos, conceptos y categorías (Codificación); y (3) la integración de estos elementos en una teoría que se elabora a partir de los datos que permitan construir hipótesis teóricas.

4. Resultados

A partir de las entrevistas realizadas con diferentes académicas que ocupan cargos directivos en universidades de la ciudad de Antofagasta, es posible observar en la teoría sustantiva generada a partir de la aplicación de los procedimientos de la Teoría Fundamentada, la emergencia de dos grandes posturas frente al fenómeno del techo de cristal lo que a su vez permite identificar diferentes categorías, subcategorías y códigos.

Códigos	Subcategorías	Categorías	Condición	
Edad de los hijos	Conciliación trabajo-familia	Barreras personales	EXISTE	TECHO DE CRISTAL
Costo familiar				
Redes de apoyo				
Decisión personal para conciliar				
Roles	Cultura machista	Barreras organizacionales		
Discriminación				
Interacción con los hombres				
Influencia histórica				
Grupos de poder	Efecto Mateo			
Cargos de confianza y de elección				
Jerarquía académica				
Resistencia al cambio	Cambio generacional	Barreras sociales		
Nuevas generaciones				

Apoyo familiar				
De honorario a planta	Carrera Laboral	Acceso de las mujeres a los cargos directivos	NO EXISTE	
Antigüedad laboral				
Jefe de Carrera				
Secretaría Docente				
Presiones	Resolución de conflictos			
Mobbing				
Experiencia previa	Competencias de las mujeres para cargos directivos			
Capacidad de negociación				
Perfeccionista				
Buena comunicación				
Tenacidad				
Capacidad de delegar				
Buenas relaciones interpersonales				

Cuadro 2. Categorías y subcategorías del concepto de Techo de Cristal.

Así, en el Cuadro 2 se resumen los principales hallazgos identificados observándose en los discursos de las entrevistadas dos grandes posturas frente a la temática: una que reconoce la existencia del TC identificando barreras que lo configuran; mientras que la otra mirada sobre la problemática reconoce la existencia de un acceso igualitario para las mujeres a los cargos directivos dentro de las universidades estudiadas.

4.1. Existencia del Techo de Cristal

A partir de las percepciones y experiencias de algunas académicas entrevistadas, es posible observar que el TC se manifiesta con mayor claridad en dos de los cargos directivos más importantes dentro de las universidades: Rectores y Decanos.

En el caso de los Rectores, las entrevistadas dan cuenta del hecho de que nunca una mujer ha sido Rectora en las universidades del CRUCH:

> *Si tú miras la [Universidad] Diego Portales te guste o no te guste hay una líder potente femenina, entonces ha habido Rectoras y en el CRUCH no ha habido Rectora, no ha habido ninguna Rectora, entonces también ahí marca en el ámbito privado (E5)*

> *La mejor prueba que tú tienes es que no tienes ni Rectores mujeres, entiendes y yo pienso que si tú haces un cedazo y miras cuantas mujeres trabajan en la universidad y cuantos hombres trabajan debe estar equiparado y tú no te vas a encontrar con una mujer a cargo de una universidad (E8)*

Otro espacio donde las entrevistadas observan la configuración del TC en las universidades es en el cargo de Decano de Facultad:

> *Si tú miras las decanaturas, salvo decanatura en Educación donde mayoritariamente hay más mujeres, si lo sacamos, ahí y miramos la Ingeniería todas están en manos de hombres, o sea en el área de salud que yo creo que tiene el 70% mujeres, ¿cuantas decanas ha habido? que yo sepa nunca una decana, siempre han sido hombres (E8)*

> *Tuve la oportunidad la semana pasada de asistir a la primera reunión de los decanos de las Facultades de Educación de las universidades del CRUCH, y bueno, ahí también pude percibir, ese consejo reúne veintiún decanos, de los cuales cinco son mujeres y ahora ultimo porque yo tengo entendido que hasta hace dos años atrás solamente habían dos mujeres, entonces es cierto que en los cargos directivos hay una presencia menor de mujeres (E9)*

Sin embargo, el TC también afecta otras instancias directivas de carácter colegiado o en cargos de exclusiva confianza:

> *Cuando escuchaba en otra reunión a la Vicerrectora Académica de la [Universidad de] Chile, ¡hasta Vicerrectora nomás, inteligentísima!, colegas aquí que yo tengo inteligentísimas pero tenemos un techo, tenemos un techo y no sé si el techo es autoimpuesto, porque no nos hemos atrevido no sé o es tan fuerte la cultura (E5)*

Que te elijan para llegar a la Junta como mujer también es bien difícil, piensa tú que somos del año 81 que tenemos junta directiva a la fecha, ha habido cuantas mujeres han sido 3, […] no ha habido más mujeres en la Junta Directiva como representante de los académicos (E8)

Así, para las académicas entrevistadas el TC en las universidades estudiadas obedece a la existencia de tres grandes tipos de barreras: personales, organizacionales y sociales. Estos obstáculos se transforman en razones importantes para desistir de ocupar cargos directivos o les dificultan su permanencia en los mismos.

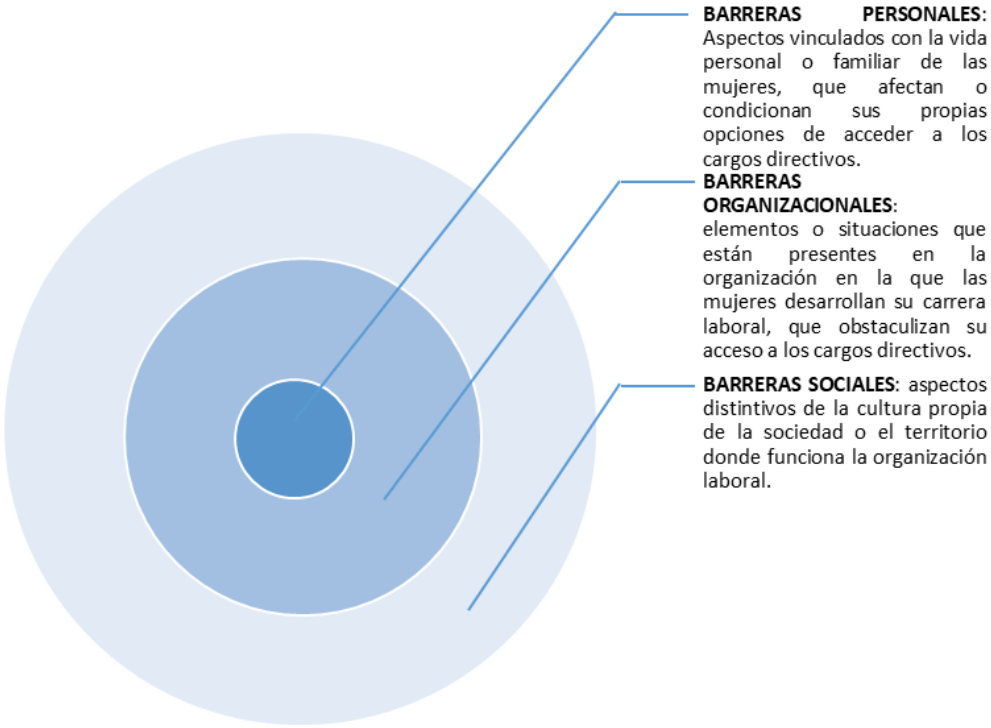


Figura 1[2]*. Propuesta de barreras que constituyen el Techo de Cristal en las organizaciones.*

[2] En la Figura 1, se describen los tipos de barreras identificadas en el estudio, coincidiendo con lo planteado por Timmers et al (2010:720) en cuanto a la existencia de barreras individuales, culturales e institucionales (ver Cuadro I). Otras investigaciones similares tienen mayor

4.1.1. Barreras personales

Según las entrevistadas de nuestro estudio, el eje principal de las barreras personales está ubicado en la maternidad y las posibilidades que las académicas encuentran dentro de sus universidades para poder conciliar el trabajo con la familia, relacionados con los aspectos identificados en la Figura 2, especialmente en cuanto a la mayor dedicación de tiempo que implican las responsabilidades asociadas a los cargos directivos.

Figura 2. Aspectos relevantes para conciliar el trabajo con la familia.

Un primer aspecto que destacan las entrevistadas sobre la conciliación trabajo-familia tiene relación con la "edad de los hijos", dado que cuando estos se encuentran más pequeños la dificultad para desempeñarse en cargos directivos es mayor:

> *Influye bastante la etapa de la vida que uno se encuentre, yo siento que efectivamente asumir un cargo a nivel de Vicerrector o Rector con una familia donde los hijos son muy pequeños yo creo que las mujeres optamos por dar un paso al costado, para nosotros yo pienso que la demanda de nuestros hijos cuando son pequeños es alta, hay que ayudarlos con las tareas, están las reuniones, etc. (E1)*

> *Mucho tiempo yo no me involucré más porque tenía a los niños más chicos, entonces uno sabe que no puede rendir y no te puedes comprometer con niños chicos, en cambio con niños más grandes uno sabe que se desliga un poco más y puede dedicarse más a su trabajo (E2)*

preponderancia en el análisis de las barreras de tipo organizacional o social (Berrios, 2007; Kiss et al, 2007; Martínez y Bivort, 2014).

A partir de las responsabilidades familiares propias de la maternidad, algunas académicas entrevistadas identifican la existencia de un "costo familiar" importante asociado a la asunción de cargos directivos:

> *Ahora desde el punto de vista como mujer siento que son cargos muy demandantes y por lo tanto el costo familiar no es menor y quizás eso mismo lleva que las mujeres tengamos, esto es una opinión, no andemos buscando acceder a estos cargos (E1)*

> *Optaste por aceptar esta invitación de ser Vicerrector claro esto podría ser una carrera, de oye sabes que a mí me interesa mantenerme como Vicerrector y de ahí a la Rectoría el universo una cosa así, la verdad es que el costo familiar todo el tiempo me hace cuestionarme esta decisión (E4)*

Para enfrentar de mejor manera los requerimientos de conciliación trabajo-familia, las académicas entrevistadas reconocen la importancia de contar con "redes de apoyo":

> *Siento que ahora además que los hombres también tienen que asumir los roles, entonces con mayor razón si uno tiene un cargo tiene que tener el apoyo de la familia en ese sentido (E6)*

> *Ahora para la gente joven por ejemplo para ellas sí que creo que el hecho de tener su casa y sus hijos es complejo, porque no vivieron en la misma época que lamentablemente me tocó vivir a mí, en mí época nosotros teníamos a nuestras mamás, nuestras familias que era un gran apoyo, yo a mi hija nunca la tuve en manos de empleada porque yo tenía mi suegra y mi suegra cumplía el rol de cuidarme a mi hija mientras yo no estaba y en los otros períodos venían mis papas (E8)*

Finalmente, un aspecto importante para conciliar lo laboral y lo familiar pasa por la propia voluntad o decisión personal de las mujeres por intentar alcanzar dicho equilibrio:

> *Hasta hace muy poco tiempo trabajaba hasta las tantas aquí y me llevaba pega pa' la casa entonces ahora he tomado decisiones, igual me quedo hasta tarde pero no me llevo nada para la casa el fin de semana, no me llevo nada para la casa, pero eso ya es una decisión propia y privilegio la familia, mis sobrinos mis hermanos o sea sábado y domingo yo trato de desconectarme y no llevo nada pa' la casa de pega, te fijas (E9)*

> *Estos últimos años yo no me llevo nada para la casa para hacer, porque mi tiempo personal es mío y lo que hay que hacer aquí y lo hago en mi tiempo, el problema que acá si tú quieres avanzar en el informe poco menos te tienes que esconder, ir a un lugar que te dejen tranquilo (E10)*

Así, la barrera personal generada a partir de las dificultades que encuentran las académicas para conciliar trabajo y familia es un aspecto tremendamente importante dentro de las políticas de recursos humanos que deben implementar las universidades para romper de manera más efectiva con el TC.

4.1.2. Barreras organizacionales

En este segundo tipo de barreras, existen dos grandes ámbitos en los cuales se concentran los discursos de las entrevistadas: cultura machista y efecto mateo. En la Figura 3 se observan los elementos incluidos en cada una.

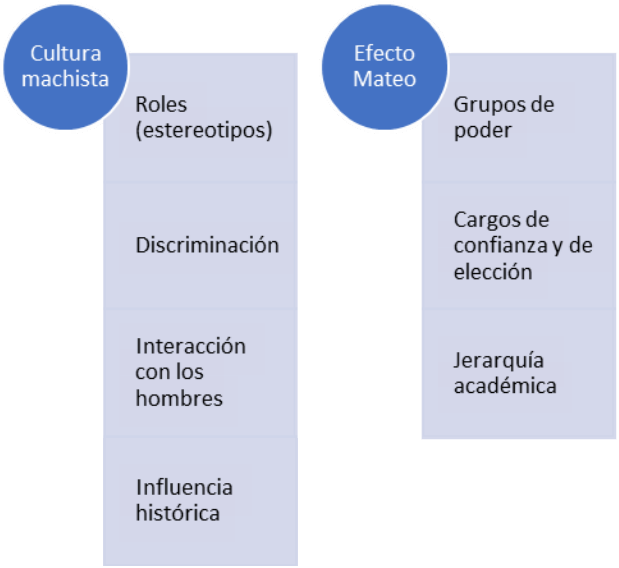


Figura 3. Ámbitos de las barreras organizacionales en las universidades.

En ambas subcategorías, el poder dentro de las universidades se transforma en un elemento clave y común para poder comprender como se configura el TC en este tipo de instituciones.

Cultura machista

Un primer elemento que se observa en la revisión de las entrevistas se relaciona con la existencia de ciertos "estereotipos" que asignan roles específicos a las mujeres:

Aunque tengamos un tremendo trabajo llegamos a la casa y tenemos que cocinar, hacer cosas y ver los niños, bañar las guaguas y todas esas cosas que son propias de la maternidad y que uno tampoco las deja de lado, pero yo creo que es en la cultura en nosotros en nuestro inconsciente o subconsciente vendrá eso de que el hombre se tiene que preparar mejor entonces para llegar a estos cargos (E2)

Pero el varón que tiene una mujer que no es profesional él se lleva el peso en la familia y yo también entiendo que el varón tiene que jugárselas para decir: ¡yo tengo que llegar al cargo! […] cuando miro y digo: si, pero esta persona es el proveedor de su familia, se queda sin pega [Trabajo] es complicado (E3)

Otro aspecto destacado por las académicas entrevistadas se relaciona con la existencia de un proceso de "discriminación" como consecuencia del TC:

Hay cosas que se me han hecho más difíciles, no por ser mujer, sino porque en cada cargo que tú vas a gestionar algo hay un hombre, entonces hay un mundo de representaciones que si tú no entras en ese lenguaje de las representaciones del hombre que está en ese cargo no tienes las mismas posibilidades (E7)

Si una mujer lo hace y se equivoca la crucifica, si un hombre hace lo mismo y se equivoca no es crucificado para mí es la mejor demostración del machismo puro (E8)

Un tercer aspecto que describe la cultura machista asociada con la existencia del TC, se relaciona con la manera en la cual las mujeres "interactúan con los hombres" en su trabajo:

Vengo de estudiar […] siempre en un círculo de hombres y siempre eran poquitas las mujeres siempre, siempre, estando en la Facultad […] y eran hombres, cuando me hablaban a mí de discriminación de género yo no lo alcanzaba a entender porque yo nunca lo había vivido ¿te das cuenta? Ni siendo estudiante, ni en mis 27 años que estuve en el Departamento, Facultad con los colegas nunca, pero aquí arriba lo sentí, aquí arriba lo sentí, lo sentí pero no violentamente (E5)

Estudié en una Universidad donde todos eran hombres y después trabajé en una universidad que cuando yo entré a trabajar casi todos eran hombres, éramos pocas las mujeres habían unas cuatro o cinco en total, éramos poquitas entonces la formación de uno ya es una formación un poco más distinta o diferente. Por eso, a veces los colegas conversan y todo y dicen: ¡no contigo es diferente conversar, contigo que con el resto de las mujeres!, porque uno tiene la visión un poco más parecida a la del hombre ahora (E8)

Finalmente, en las transcripciones de las entrevistas existen algunas referencias a lo que se podría identificar como una "influencia histórica", la cual favorece la configuración del TC dentro de las universidades estudiadas:

> *Esta situación que en la mayoría de los cargos haya hombres es por nuestra tradición occidental, todo lo que viene del pensamiento griego, o sea en el pensamiento griego no hay mujeres uno nombra a Pitágoras, Heráclito, los mismos dramaturgos, después los aportes que se hacen a la ciencia (E7)*

> *La sociedad chilena que ha cambiado radicalmente en estos últimos años pero sigue habiendo ese machismo cierto, que el hombre es el que está en posiciones de toma de poder o decisiones, no llamemos de poder, de decisiones (E9)*

De esta manera, las barreras organizacionales que facilitan el TC se van configurando a partir de la existencia de diferentes elementos culturales dentro de las organizaciones, contribuyendo a la generación de este fenómeno de manera similar a lo que establece Diez (2016) en su estudio sobre esta temática en cuanto a la existencia de un patriarcado.

- **Efecto Mateo**

Dentro de las barreras organizacionales que pueden contribuir a configurar el TC dentro de las universidades, según las académicas entrevistadas, un factor muy importante es la manera en la cual se desarrolla la dinámica del poder dentro de este tipo de instituciones:

> *Al final hay acuerdos políticos y se forman los grupos que yo creo que no es malo, pero habían mujeres que perfectamente podrían haber competido en igualdad y con mérito, con capacidades ellas dos y no tenían más mal curriculum que el Decano que salió (E6)*

> *Hubo un periodo en el que yo me presente como candidata y la elección la gano otra persona, pero ahí hubo un problema, […] porque después la persona que salió no pudo ejercer porque tenía una incompatibilidad de orden administrativo, había como dos fuerzas, había pugnas que se disputaban el poder (E9)*

Otro aspecto relacionado con la presencia del efecto Mateo en cuanto a las barreras organizacionales del TC, radica en las razones que influyen en la elección democrática de algunos cargos directivos:

> *Lamentablemente yo pienso que los cargos al ser votados la gente se lleva sus votantes como los políticos y claro empiezan a digamos las decisiones no siempre son en bien de la universidad, sino que eso reconozco que es una realidad que existe, entonces ahí se producen vicios (E6)*

La primera vez que yo fui la Directora del Departamento […] fue consensuado, es decir la mayoría de los colegas pensaban que yo podía ocupar ese cargo, anteriormente había habido varones, y en ese momento yo creo que fue un poco no tanto por el género sino más bien por una cuestión de edad, necesitaban, porque se venían muchas tareas, necesitaban una persona -en ese tiempo- que fuera joven y que pudiera ocupar ese cargo, y yo había trabajado antes con el anterior Director […] como secretaria docente del departamento (E9)

Un tercer elemento que surge de las entrevistas para describir la manera en la cual el efecto Mateo facilita el desarrollo del TC se relaciona con la "Jerarquía Académica" como un aspecto distintivo del funcionamiento de los sistemas universitarios:

Creo que en el mundo académico sí tú no les presentas a tus colegas un doctorado, un proyecto con financiamiento externo la verdad que este puesto como Vicerrector de Investigación no, no, entonces hubiera sido muy difícil (E4)

Por el asunto de la Comisión de Evaluación Superior Académica uno ve que algunas Facultades la posibilidad de ascender es menos compleja que en otras, incluso habría que ver la distribución porcentual entre mujeres vs hombres y en la Facultad que más profesores asistentes hay es aquí y cuesta mucho poder ascender, y así se maneja el poder porque para ciertos cargos hay que ser profesor asociado al titular, entonces eso es una forma de manejar (E10)

Así, la existencia de grupos de poder y la jerarquía académica van influyendo en las posibilidades que tienen las académicas de acceder a los cargos directivos de confianza o de elección democrática, transformándose en aspectos importantes a considerar a la hora de implementar estrategias que intenten romper con la hegemonía del poder dentro de las universidades.

4.1.3. Barreras sociales

Finalmente, es posible identificar discursos de las académicas relacionados con el "cambio generacional" que es necesario observar dentro de las universidades, como expresión de una barrera social que favorece la existencia del TC, a partir de la presencia de algunos aspectos identificados en la Figura 4.

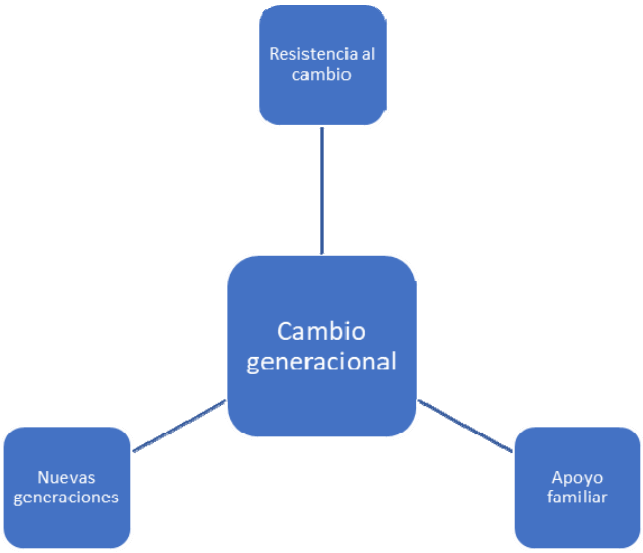


Figura 4. El cambio generacional como barrera social en las universidades.

Así, un elemento del cambio generacional como barrera social es la "resistencia al cambio de los hombres", como un aspecto que obstaculiza el normal desarrollo de las académicas en los cargos directivos:

> *Estamos hablando además de un cargo generacional de estas personas con más de 60 años, no es fácil que una mujer joven te diga: ¡esto tiene que hacerlo así! (E3)*

> *Hay algunos los menos, los menos que les cuesta el tema todavía y es gente más bien mayor y pocos, no es mayoritario, mayoritariamente siento que tenemos un buen vínculo (E4)*

Otro aspecto destacado por las académicas entrevistadas respecto del cambio generacional, se relaciona con la forma como las "nuevas generaciones" comprenden sus roles familiares y laborales:

> *Yo tengo mujeres ellas ya vienen con un concepto de pelear de igual a igual, con un cambio generacional porque las mamás de uno eran más de casa yo creo que eso ya cambió, incluso el chip ya está súper claro que de la casa se hacen cargo los dos, de los niños, […] las nuevas generaciones ya vienen con el que los dos son papás que tú te quedarás un día yo el otro, entonces yo me imagino que unos años más las mujeres pelearán más por acceder a cargos (E1)*

Creo que también las nuevas generaciones vienen de nuestra formación, por ejemplo ya en mi hija yo veo distinto eso, pero otro factor común que yo creo que influye es el interés de las mujeres en interactuar en estos mundos (E7)

Finalmente, el cambio generacional también es relacionado con la importancia del apoyo familiar en diferentes etapas de sus vidas, lo que les ha permitido de una u otra manera desarrollar sus carreras académicas:

Las generaciones que vienen más atrás están haciendo el cambio en el juego, entonces me desarrollo profesionalmente, tengo mi guagua, pero al final del día si mi profesión tiene mayor desempeño que la tuya, es el marido el que se está quedando en la casa (E3)

La generación de mi mamá, que es la generación del 45, se esforzó para que sus hijas fueran a la universidad de hecho yo recuerdo el momento en que mi mamá le decía a mi papá: ¡deja que vaya a la universidad porque se va a desarrollar!, a pesar de que era un mundo que ella no conocía, ella lo quería para mí y mi papá no quería porque estábamos justo en mucha convulsión, te estoy hablando del 83 (E7)

De esta manera, el cambio generacional está condicionado por los roles que cumplen diferentes actores del grupo familiar de las académicas que ocupan cargos directivos, tanto en el rol que jugaron sus madres en el pasado, como respecto del papel que deben cumplir sus cónyuges actualmente.

4.2. Inexistencia del techo de cristal

A partir de los discursos identificados en las transcripciones de las entrevistas realizadas durante la investigación, es posible establecer que algunas directivas universitarias manifiestan no haber experimentado durante su carrera laboral ningún tipo de barrera u obstáculo para acceder a los cargos directivos:

En los cargos de la dirección superior el Rector tiene cuatro Vicerrectores que trabajan con él y de los 4 Vicerrectores el 50% somos mujeres y el 50% varón y eso contarlo como algo positivo (E1)

Siento que están las condiciones para que uno pueda trabajar en forma sin ninguna discriminación las mujeres, de hecho acá en la dirección superior hay hartas mujeres con cargos directivos y había más, o sea hubo un tiempo que éramos alrededor de 6 o 7 directivas lo que no es menor (E6)

En virtud de lo anterior, las académicas entrevistadas reconocen que, en general, el acceso a los cargos directivos superiores de sus universidades está

condicionado en buena medida a una decisión personal de la propia académica y no por la existencia de un TC:

> *En general, las mujeres han tenido representación en cargos de… hemos tenido Decanas, hemos tenido mujeres Jefas de carreras, que yo diría que hay más mujeres que varones, hemos tenido mujeres como Directoras de Departamento también, entonces en los diferentes cargos de jefaturas y administración hay mujeres claramente son la minoría pero básicamente yo creo que es porque es una opción personal de las mujeres (E1)*

> *No veo por qué las académicas no optan a los cargos, no veo la limitación porque es muy fácil, si yo quiero ser Director de Departamento acá están los requisitos que se tienen que cumplir, acá están los requisitos ¿los cumples? No, a bueno entonces no vas (E3)*

De esta manera, las académicas entrevistadas plantean algunos aspectos interesantes relacionados con el desarrollo de su carrera laboral, la forma en la cual han tenido que solucionar los conflictos inherentes a los cargos directivos y las principales competencias que las mujeres aportan cuando se desempeñan en puestos de dirección superior en sus universidades.

4.2.1. La carrera laboral

Un aspecto interesante que algunas académicas destacan en la experiencia de su carrera laboral, es el tránsito de trabajar con convenio a honorarios y pasar como académica de planta con jornada completa en la universidad:

> *Llego a Antofagasta a vivir a fines del año de 2009 […] seguía convenio a honorarios y a finales del 2010 pasé todo el año a honorarios, el 2010 me piden una contratación a contrata para asumir la jefatura de carrera y eso lo que justifica mi contrata, si no yo hubiera pasado a jornada completa convenio honorario yo he vivido todas las experiencias en esta universidad (riendo) desde profesor hora hasta el jornada completa (E3)*

> *Llevo veinticinco años trabajando en la Universidad de Antofagasta, y he ido incrementando mi jornada de a poco. Yo llegué siendo profesor honorario, hasta que obtuve mi jornada completa y de ahí en adelante, y claro como tú dices yo he ocupado cargos de directora del departamento […] en dos periodos distintos y entre un periodo y otro ocupe también el cargo de Directora de Docencia de la universidad, y actualmente tengo el cargo de Decano (E9)*

La modalidad de convenio a honorarios es una forma habitual a través de la cual las universidades contratan profesores para que dicten algunas horas de

clases durante cada semestre, existiendo en algunas ocasiones la posibilidad de "dar el salto" hacia una jornada laboral más extensa y estable.

Otro aspecto que describe la carrera laboral de las académicas entrevistadas, se relaciona con la antigüedad laboral que poseen en sus respectivas universidades:

> *Llevo en la Universidad prácticamente 18 años trabajando y he estado en otros cargos directivos, como el área de recursos humanos y finanzas, entonces me he movido por toda la parte de gestión, bueno en general en la Universidad […] en los cargos de la dirección superior, el Rector tiene cuatro Vicerrectores que trabajan con él y de los 4 Vicerrectores el 50% somos mujeres y el 50% varón (E1)*

> *He ocupado diversos cargos a través de mi vida como académica que son 33 años, el próximo año cumplo 33 y he ocupado cargos directivos superiores que son cargos de confianza, la confianza que tiene el Rector de turno en elegir a las personas y bueno ahí uno no sabe cuáles son los criterios que cada Rector utiliza (E10)*

De esta manera, la permanencia como académicas en la universidad es un aspecto característico de las directivas universitarias, lo que les ha permitido desempeñarse en diferentes cargos de dirección superior en sus instituciones.

También, es posible observar que hay dos cargos en los cuales varias de las entrevistadas dieron inicio a sus experiencias como directivas: Secretaria Docente y Jefe de Carrera. Ambos cargos son de confianza y están orientados a la gestión de los procesos formativos de los estudiantes:

> *En marzo de 2014 me aumentaron a jornada completa y a los 15 días de estar ahí me ofrecieron el cargo de Secretaria Docente del Departamento, no de la Facultad, porque el secretario estaba enfermo, la directora cambio el cargo y me lo asigno a mí porque es un cargo de confianza del Director, así que ahí estuve de Secretaria Docente del Departamento hasta noviembre del 2014 (E2)*

> *Fue una experiencia muy valiosa porque yo ya había sido Secretaria Docente en la Facultad, tenía una visión de cómo era la organización de la docencia en el área de la salud, que en ese momento era un tema coyuntural en el sentido que se estaban abriendo nuevas carreras de Medicina, Odontología, las Licenciaturas de la Salud y empezaron a incrementarse las horas (E10)*

En lo relativo al cargo de Jefe de Carrera, se trata de otro ejemplo de la aplicación del concepto de exclusiva confianza dentro de las universidades, específicamente respecto de lo que es el Decano de Facultad:

> *Partí en el Departamento de Ingeniería Química ocupando un cargo administrativo como jefe de carrera, como jefa de carrera estuve bastante tiempo*

gestionando todo lo que significa, mirar, observar la malla curricular, los niños, etc. (E5)

Llevo 24 años aproximadamente entre el 92 aquí a trabajar a la universidad, a trabajar como académico. De ahí me nombraron jefa de carrera, después fui secretaría docente por seis años de la Facultad de Ingeniería, después fui directora por seis años y después me vine para acá a la Vicerrectoría Económica (E6)

Así, ambos cargos de exclusiva confianza se transforman en las primeras experiencias de las académicas respecto del acceso a los puestos de dirección, los que se transforman en un punto importante en la carrera académica:

Entonces me pidió que fuera después jefe de carrera y después encargado de docencia y en algún momento había que tomar decisiones sobre los rumbos del Departamento y llegué a Director de Departamento (E4)

De esta manera, el tránsito desde los cargos de confianza hacia el acceso a los cargos de elección democrática está mediado por los diferentes aspectos expuestos en el cuadro III de este trabajo, relativos a la existencia del TC, especialmente para los puestos de Rector y Decano.

4.2.2. Resolución de los conflictos

En la experiencia de algunas de las académicas entrevistadas, surgen algunos conflictos o problemas que han debido enfrentar en el ejercicio de los cargos directivos desempeñados, por ejemplo la existencia de presiones en los procesos decisionales hacia la alta dirección de las universidades:

Por supuesto que también uno enfrenta presiones, unidades que pueden ser poderosas en cantidad de alumnos, en cantidad de personas por supuesto que tratan de exigir más (E1)

Como directora me he visto en serias complicaciones porque a mí no me dan presupuesto para inversión, no me dan presupuesto para perfeccionamiento los dos académicos que salieron a la especialidad a Valparaíso tuvimos que postular a la Corporación Cultural y gracias a Dios con el curriculum que tenían aprobaron pero si no hubiéramos hecho, no hubiésemos cumplido con nuestro plan estratégico (E10)

Otra instancia conflictiva para las entrevistadas dice relación con episodios de discriminación en el ejercicio de sus cargos, por el hecho de ser mujer:

No caer en esas muletillas que tienen las mujeres que a mí me desagradan […] Ni la faldita corta tampoco, yo en ese sentido trato de ser súper propia en mi lenguaje, en mi figura como mujer, en mi vestimenta, porque si a mí no me gusta que me den un trato distinto por ser mujer, yo tampoco potencio que por ser mujer quiero un trato diferente o conseguir ciertas cosas con una maña (E3)

Cuando asumí como Directora de Docencia de la Universidad, tu sabes que nuestra universidad es muy diversa en áreas del saber y sí talvez al comienzo había un, como decirlo, no sé si recelo pero si una cierta incomodidad de algunas personas, generalmente varones, que en ese tiempo tenían cargos de Directores de Departamento en donde yo tenía que revisar su carga por ejemplo, docente, ellos tenían una actitud no muy condescendiente en cuanto al discutir, al comienzo un poco así de manera autoritaria (E9)

Finalmente, también existen algunos elementos que configuran episodios de Mobbing o acoso laboral:

Te diría que en estos nueve años solo he tenido problemas y te lo voy a decir porque fue una situación muy desagradable, con una persona que desempeñaba cargos acá pero era de carácter transitorio externo y que fue una mirada machista, al extremo que a mí me significó replantearme el cómo me tenía que enfrentar a personas de esa naturaleza y buscar auxilio, herramientas por fuera para decir: ¡usted no me la va a ganar y yo voy a ser más que usted! aprendí a llevarlo, a manejarlo, aprendí a ver dónde estaban esos quiebres que se producían en la relación laboral (E3)

El Presidente de la Comisión me espera aquí en la puerta de mi oficina pone el brazo sobre la puerta y me dice: ¡en realidad, yo no tengo ninguna responsabilidad en estos tres años de papeleo y yo simplemente soy el que informo! pero en toda mi vida es el único acto violento, violento en el sentido de la expresión corporal, el poner el brazo sobre la puerta mientras yo la abría, sin embargo, el lenguaje corporal no correspondía a lo que me estaba diciendo (E7)

De esta manera, las universidades a pesar de ser instituciones con características muy distintivas en cuanto al tipo de misión que tienen dentro de la sociedad, no están exentas del desarrollo de situaciones conflictivas similares a las que ocurren en el resto de las organizaciones laborales existentes actualmente.

4.2.3. Competencias laborales de las mujeres en cargos directivos

A partir de las experiencias en puestos de dirección por parte de las académicas entrevistadas, es posible identificar una serie de competencias

laborales para cargos directivos que a juicio de las entrevistadas son aportadas por las mujeres cuando desempeñan este tipo de instancias decisionales:

Competencia	Discursos entrevistas
Experiencia previa	creo que ayuda bastante el haber tenido algún cargo dentro de la gestión, sea jefe de carrera, directores de departamento, decano, a mí me parece que es importante porque el mundo académico yo creo que no alcanza a dimensionar la cantidad de temas y gestiones que se hacen en el mundo administrativo, en la administración de la universidad, que son bastantes (E1)
Capacidad de negociación	hay que tratar de tener la formación para lidiar con muchos directivos, lidiar con decanos, porque si tú le tocas su docencia tienen que tener características de negociación y de explicarle porque está reduciendo o no está reduciendo (E10)
Buena comunicación	creo que una mujer puede tomar los desafíos igual que un varón y a lo mejor darle un sello distinto, una mirada distinta desde el punto de vista del ser mujer y eso es lo que yo he estado tratando de hacer con esta Facultad, […] detalles por ejemplo saludarlos para los cumpleaños, estar preocupada de que quizá tengan los espacios físicos adecuados, de poder ir a las oficinas de ellos a veces a conversar de cosas más triviales, no tan solo de pega, de trabajo, eso, tratar de generar un ambiente grato para trabajar (E9)
Capacidad de delegar	la idea es que son tres directores y cada director tiene asociado algunas personas entonces yo ya no converso con todos sino que nos hemos ampliado pero ellos empiezan a empoderarse y el esfuerzo que he hecho porque yo terminé mi época o mi tiempo y la próxima persona venga tenga algo armado (E4)
Buenas relaciones interpersonales	creo cuando tienes la forma de comprender al otro se te facilitan muchas cosas en tu pega, de no estás buscando siempre el pero sino que valorando lo otro, yo creo que a mí al final eso me ha abierto muchas posibilidades (E3)

Cuadro 3. Competencias laborales de las mujeres en cargos directivos.

En virtud de lo planteado en el cuadro 3, surgen algunas claves desde la experiencia de las académicas entrevistadas que pudieran servir de base para el diseño y ejecución de un programa de inducción o capacitación, para que otras mujeres también puedan desempeñarse en cargos directivos de manera exitosa y eficiente.

5. Conclusiones

La comprensión del fenómeno del TC desde las percepciones y experiencias de las académicas de las universidades de la ciudad de Antofagasta incluidas en el presente estudio, respecto del acceso a los cargos directivos de sus instituciones, nos permite identificar un conjunto de barreras personales, organizacionales y sociales que facilitan que dicha problemática se desarrolle en las universidades estudiadas.

El adecuado diagnóstico de dichas barreras ayudará a las instituciones universitarias a implementar estrategias que permitan superar la existencia del TC, especialmente en los aspectos relacionados con la conciliación trabajo-familia, la cultura machista o el efecto Mateo al interior de las universidades.

Sin embargo, debido al carácter invisible del TC, en nuestro estudio no existe un total consenso entre las académicas entrevistadas que desempeñan cargos directivos respecto de la presencia de dicha problemática, especialmente cuando la entrevistada ocupa un cargo de confianza del Rector o Decano. En cambio, cuando la académica consultada desempeña un cargo de elección democrática analiza este fenómeno desde la perspectiva que provee la dinámica del poder al interior de las universidades, identificando la existencia de algunas barreras importantes relacionadas con la cultura machista, el efecto Mateo y el cambio generacional.

A pesar de lo anterior, las académicas entrevistadas reconocen que los problemas de conciliación trabajo-familia suscitados a partir de la maternidad y la existencia de una cultura machista se transforman en una experiencia común al momento de desempeñar cargos directivos en sus universidades, planteando a las instituciones universitarias el desafío de implementar políticas y estrategias que generen condiciones laborales que faciliten a las mujeres el acceso a los cargos directivos.

BIBLIOGRAFÍA

Agut, S. y Martín, P. (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica*. Apuntes de Psicología, vol.25, N°2, pp.201-214.

Berrios, P. (2007). *Análisis sobre las profesoras universitarias y desafíos para la profesión académica en Chile.* Calidad en la Educación, N°26, pp.39-53.

Diez, E. (2016). *Female principals in Education: Breaking the Glass Ceiling in Spain.* Paidéia, vol.26, N°65, pp.343-350.

Gaete, R. (2015). *El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio.* Revista Iberoamericana de Educación Superior, N°17, vol.6, pp.3-20.

Gaete, R. (2014). *Reflexiones sobre las bases y procedimientos de la Teoría Fundamentada.* Revista Ciencia, Docencia y Tecnología, vol.25, N°48, pp.149-172.

Folch, M. y Ramos, C. (2009). *Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica.* Revista de Educación, N°350, pp. 253-275.

Jarmon, L. (2014). *Cracking the glass ceiling: A phenomenological study of women administrators in higher education.* Graduate Theses and Dissertations, Iowa State University, digital repository paper 13789. Consultado [04 de noviembre de 2016] Disponible en: http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4796&context=etd

Kiss, D.; Barrios, O. y Álvarez, J. (2007). *Inequidad y diferencia. Mujeres y desarrollo académico.* Estudos Feministas Florianópolis, vol.15, N°1, pp. 85-105.

Martínez, S. y Bivort, B. (2014). *Procesos de producción de subjetividad de género en el trabajo académico: Tiempos y espacios desde cuerpos femeninos.* Psicoperspectivas: Individuo y sociedad, vol.13, N°1, pp.15-22.

Matus, M. y Gallego, N. (2015). *Techo de cristal en la Universidad. Si no lo veo no lo creo.* Revista Complutense de Educación, vol.26, N°3, pp.611-626.

Merton, R. (1968). *The Matthew Effect in Science. The reward and communication systems of science are considered.* Science, vol.159, N°3810, pp.56-63.

Moncayo, B. y Zuluaga, D. (2015). *Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia.* Pensamiento y Gestión, N°39, pp.142-177.

Montecinos, S. (2001). Diversidad y desigualdad en el debate público chileno, pp.227-240. En Riveros, Luis (Ed.) *La Universidad piensa a Chile. Anales de un Foro académico.* Santiago de Chile: LOM Ediciones.

Timmers, T.; Willemsen, T. y Tijdens, K. (2010). *Gender diversity policies in universities: a multi-perspective framework of policy measures.* Higher Education, N°59, pp.719-735.

EN FEMENINO

MARTA MARTÍNEZ ARELLANO
Mentor-Coach y consultora independiente

1. Objetivo

El objetivo de la presente comunicación es abordar una propuesta de acompañamiento en materia de desarrollo humano y organizacional vinculada a principios y valores culturalmente considerados "femeninos" como motores de inclusión y transformación.

2. Punto de partida

Después de trabajar en el departamento de coordinación técnico-comercial internacional de diversas empresas, comencé a trabajar por mi cuenta en consultoría de internacionalización y desarrollo comercial al filo del cambio de siglo. El haber trabajado en muchos países y con distintas culturas me ha aportado una visión amplia y al mismo tiempo transversal de las dificultades que pasamos los profesionales y las empresas en nuestro desarrollo. A partir del año 2006 me centré también en acompañar emprendedores, no ya como mera consultora, sino como mentora en los inicios de sus aventuras profesionales. Poco después, descubrí que me faltaban herramientas para acompañar no sólo al profesional que lidera la empresa o iniciativa, sino también a la persona. Y me formé en herramientas de desarrollo personal y profesional.

Mis clientes y resultados avalan mi trayectoria, lo cual me ha permitido ser incluída entre los profesionales de la mentoría y el acompañamiento en materia de desarrollo comercial, emprendimiento e innovación de la UE ante su agencia de la Pequeña y Mediana Empresa, la EASME, para proyectos de HORIZONTE 2020, en la que figuro como Mentor-Coach acreditada.

Desde mis inicios como "consultora" mis colegas y clientes han apreciado en mí un estilo no sólo personal, sino diferenciado de hacer consultoría que me han ido acercando a territorios híbridos cercanos a la mentoría e incluso al coaching.

Tal vez por mi formación humanista, tiendo a pensar que las empresas son conjuntos de personas que combinan recursos financieros y tecnológicos, así

como su fuerza física e intelectual, para servir a un mercado dispuesto a pagarlo un valor que satisfaga sus necesidades de una forma única e irrepetible. Vender su valor e ingresar más de lo que gastan es clave para su supervivencia, al igual que generar abundancia y bienestar para sí mismas y sus trabajadores, socios y colaboradores, además de para su mercado, su comunidad, país y el mundo.

Es crucial para mí la idea de que cada persona que desarrolla un trabajo sea por cuenta propia o por cuenta ajena, debe implicar todos sus recursos creativos para crear junto con sus compañeros, clientes, socios... Y dicha labor debe no sólo aprovechar sus talentos, sino ayudarle a desarrollarse como profesional y como persona. Sostengo de este modo que cada profesional es una "unidad de negocio" en sí misma, un YO, S.I. (Sociedad Ilimitada), que debe tomar conciencia de su Valor dentro de la organización o en el mercado.

Las organizaciones no cambian por sí solas, las personas sí. Por eso la evolución de las organizaciones está para mí vinculada al desarrollo y crecimiento de las personas. Personas que conforman un sistema empresarial u organizacional. Idealmente las empresas y organizaciones deberían tender a un nivel de entropía muy bajo y ajustar sus propios mecanismos para realizar la transformación de su talento en valor de la forma más eficiente posible.

Ambos elementos, la persona en su rol de profesional y las organizaciones, crean un par susceptible de producir crecimiento para uno mismo -o una misma- y para la organización.

3. Marco conceptual

Es evidente que varones y mujeres no trabajamos igual, ni en consultoría, ni en el mundo del trabajo, la gerencia o cualquier actividad profesional. Las razones de esa diferencia son de origen biológico, cultural, histórico...

Desde mi experiencia, son distintas la motivación interna, ese "desde dónde" abordamos el desarrollo y el desempeño profesional, el enfoque que aportamos a las tareas así como la evaluación de resultados. Como ejemplo -y entre muchos posibles- aportaré dos categorías de datos, una de ellas vinculada a la biología y otra relativa a la jerarquía de valores.

Existen numerosos estudios y fuentes que nos hablan de las diferencias anatómicas y fisiológicas entre géneros. Si embargo, por motivos de brevedad, destacaré tan sólo un trabajo que me resultó particularmente ilustrador. La Doctora Jill Bolte Taylor, investigadora de neuroanatomía, nos narra su experiencia antes, durante y tras sufrir un derrame cerebral tanto en su libro "*My stroke of Insight*" (Ed. Hodder, ed. rústica 2009), como en la charla TED del

mismo título[1]. En ambos documentos, la doctora nos muestra el funcionamiento de un cerebro humano.

Nuestros dos hemisferios, separados entre sí y conectados por el corpus callosum, funcionan de formas distintas y nos dan "identidades" diferentes. El derecho nos conecta con "el todo" y con todos los sentidos, con la inclusión, el aquí y el ahora, con una "conciencia difusa" en la que el ser se funde con el entorno y se vincula a él. La conciencia de un Yo fusionado con su entorno. Por su parte, el hemisferio izquierdo procesa "en serie" los datos proporcionados vinculándolos al pasado y al futuro. Nuestro hemisferio izquierdo nos vincula al tiempo y nos permite aprender de la experiencia, crea procesos, define objetivos y mueve a la acción a un Yo separado e individual que lleva a cabo su tarea en el mundo.

La acción, la consecución de resultados y el aprendizaje a través de la experiencia nos vienen dados a través del hemisferio izquierdo, mientras que la unidad o el equilibrio emocional con el entorno, son atributos del hemisferio derecho. Gran parte de los atributos adscritos a "lo femenino" se vinculan al hemisferio derecho, mientras que los atributos adscritos a "lo masculino" se vinculan al hemisferio izquierdo.

Gran parte de la literatura del management destaca, subraya, perfecciona y optimiza las habilidades propias de nuestro hemisferio izquierdo aplicados al desarrollo empresarial y organizacional. Nuestros sistemas educativos y universitarios han perfeccionado métodos y sistemas para extraer de nuestro procesador de datos lo mejor de lo mejor para aplicarlo a nuestra labor profesional.

Por su parte, la mujer se incorporó a un mundo laboral construido por varones, sobre valores vinculados a la acción y la consecución de objetivos. Nos amoldamos y asumimos como propios estándares y procedimientos ya en marcha, y no cuestionamos conceptos como el éxito, la ambición, la estrategia o los resultados.

Desde mi perspectiva, existe una componente social y cultural tanto en la asunción de roles y como en la orientación o interpretación que cada sociedad concede a conceptos como "éxito" o "logro". Y sin embargo, por debajo de esa concepción imperante, cada persona como profesional le concede a ambos conceptos un significado muy personal vinculado a su forma de entender la vida y sobre todo a sus valores personales.

En el estudio llevado a cabo en 2011 por Hannah Lee del Barrett Values Centre, denominado *"Understanding the Battle of the Sexes",* se recogieron los valores de más de 100 líderes masculinos y femeninos del Reino Unido para

[1] Véase *https://www.ted.com/talks/jill_bolte_taylor_s_powerful_stroke_of_insight?language=es*

llevar a cabo una comparativa. Ambos grupos compartieron 12 de los 16 valores más votados. Ahora bien, aunque ambos géneros compartimos valores como el "compromiso" o el "control" no les damos el mismo peso, no les concedemos la misma importancia. En el caso del compromiso, las féminas lo votaron como primer valor en un 79 % y los varones en un 65 % de los casos, lo relegaron al segundo lugar por detrás de "conocimiento". Mientras el "control" fue votado en un 32 % de las mujeres, lo cual lo convierte en el 8º valor en su jerarquía, y un 20 % de los varones, lo cual lo relega al puesto 14 de la lista.

Entre los valores diferenciales. Las féminas escogieron "comunicación abierta" (32%), "trabajo en equipo"(32%), "cooperación" (20%) y "trabajar muchas horas" (26%). Mientras sus colegas varones escogieron "orientación a resultados" (42%), "accesibilidad" (38%), "experiencia" (28%) y "logro" (26%). Queda claro que para las féminas la colaboración con otros tiene un peso crucial, mientras que para los varones es más importante la acción personal en la que cabe abrirse a otros.

En la jerarquización de valores se percibe también una conciencia mayor de "esfuerzo" por conseguir resultados en las mujeres que en los hombres, evidenciada en la selección de valores tales como "trabajar muchas horas", y una mayor presencia de valores vinculados al servicio tales como "entrega", "cuidado", escucha activa, confiabilidad.

Por su parte, Marie-Helene Budworth y Sara L. Mann, en su trabajo "*Becoming a Leader: the Challenge of Modesty for Women*" (Journal of Managment Development, 2010, pg. 183) indican «*Current models of leadership and leadership development cannot be applied to males and females in the same way. The research in organizational settings should focus on understanding the ways of "becoming" and "being" for males and females in order o identify strategies for each gender in terms of understanding what it means to be a successful manager from each perspective*»

Desde donde yo lo siento, se ha peleado mucho y bien para equiparar los derechos formales de las mujeres y sus realizaciones en el ámbito organizacional y profesional, y sin embargo queda mucho por hacer en la incorporación de nuestros valores en femenino y de nuestros talentos de "hemisferio derecho" al mundo de la gestión empresarial. Su incorporación pone al servicio de la gestión empresarial nuevos recursos creativos que la vinculan a sus trabajadores, a su comunidad, su entorno... Y dan pie a nuevos enfoques abriendo nuevas fuentes de generación de riqueza.

Comparison of Strengths

Men		Women	
Strength	Percentage of Leaders	Strength	Percentage of Leaders
Knowledge	47%	**Commitment**	58%
Commitment	46%	**Drive and determination**	53%
Accessibility	38%	**Experience**	37%
Experience	37%	**Knowledge**	37%
Results/achievement focus	36%	**Positive attitude**	37%
Drive and determination	35%	**Accessibility**	32%
Communication skills	28%	**Communication skills**	32%
Continuous improvement/ innovation	27%	Solutions oriented	32%
Honesty	27%	Teamwork	32%
Supportive	27%	Caring	26%
Strategic thinking/direction/vision	26%	Delivery	26%
Positive attitude	26%	Hard worker	26%
Developing people	23%	Listener/receptivity	26%
Enthusiasm	23%	Reliability	26%
Passion	23%	**Supportive**	26%

Tabla 1. Comparison of Strengths, tomado del estudio "Understanding the Battle of the Sexes", Barrett Values Centre©, página 7 del resumen ejecutivo.

Es más sencillo concebir la empresa como algo separado de nosotros, un sistema o proceso que concebirla como un todo interconectado que forma parte de nosotros mismos, al tiempo que formamos parte de ella. Una realidad que construimos al mismo tiempo que nos construye.

Soy consciente de que es complicado generalizar y de que con frecuencia se aducen casos de mujeres que adoptan perfiles y estructuras de valores fuertemente orientadas al hemisferio izquierdo, o a estructuras y jerarquías de valores calificadas como "masculinas". Soy también consciente de que, al igual que todos tenemos un hemisferio izquierdo y uno derecho, todos tenemos una parte del otro sexo al margen de nuestra apariencia física, y podemos escoger, como dice la doctora Bolte, entre poner en marcha uno u otro.

Sin embargo, a mi entender, en el diseño y desarrollo de los programas de acompañamiento es imprescindible incorporar ambos hemisferios, incorporando también las motivaciones específicas de lo femenino. Por un lado, porque en la fuerza de trabajo, a efectos estadísticos, las mujeres -a quienes se les supone una mayor presencia de estos factores- suponen ya más del 50 % de la fuerza de trabajo en el mundo, un porcentaje al que hay que agregar a los muchos varones que necesitan vitalmente esa presencia de lo femenino en su desempeño profesional, por lo que excede en mucho ese 50 %.

Y por otro, porque incorporar a la gestión valores más vinculados al hemisferio derecho o "femenino" nos permite integrar de un modo diferente el talento de todos esos profesionales para quienes el "éxito", el "logro" o la "realización personal" están vinculados a puntos de vista inclusivos, amorosos, de cuidado, profesionales que necesitan trabajar "con" y no "para"; profesionales que conceden a su trabajo un valor más allá del púramente económico vinculándolo a sus valores personales y su realización personal. La incorporación de estos valores y de nuestro "hemisferio derecho" nos permite acudir "completos" al trabajo, con lo que se incrementa la implicación de cada profesional en su cometido dentro de la organización.

Muchos son los estudios que afirman que estos factores tienen también una gran presencia en las nuevas generaciones. Nuestros "Millennials" vienen ya con un enfoque global, inclusivo, de su realización profesional y conceden una importacia mayor a su desarrollo y reto personal incluso que al salario (siempre que éste cubra sus necesidades básicas), al tiempo que incorporan una mirada medioambiental al impacto de su desempeño en el mundo.

Y no podemos olvidarnos del mercado. Un mercado que modifica de día en día sus comportamientos y premia la coherencia en valores, la inclusión y la diferenciación de los productos que adopta.

Es clave reconocer que ningún profesional ni empresa tendrá éxito si no cobra lo que aporta, si no cobra en función del valor que aporta. La actividad comercial, la venta de nuestras capacidades, del valor único e intransferible que aportamos al mercado, es lo único que sostiene nuestras profesiones y empresas, lo único que genera abundancia y bienestar para la sociedad.

El hecho de que tradicionalmente el dinero lo aportase el varón y la condición de muchas de mujeres como "amas de casa" a tiempo completo o parcial, hace perdurar todavía hoy la idea subyacente de que el dinero "me lo da" el varón. No lo gano yo, "me lo dan". Y cuando yo lo gano, a veces es difícil conseguir ingresos superiores a los del varón, no sólo por la brecha salarial en las sociedades, sino porque el hecho de cobrar más que ellos produce dificultades en no pocas parejas.

Esta relación con el dinero ha calado profundamente en nuestro subconsciente y, si bien considero que todas las personas tienen que reelaborar su relación con el dinero para ser capaces de cobrar lo que realmente valen, las mujeres deben dar primero el paso de sentir que ese dinero lo ganan por su propia valía, que nadie "se lo da".

Los datos que aportaré en el ámbito tanto del acompañamiento individual como organizacional, por razones de practicidad, lo centro en esta comunicación en ejemplos desarrollados en acompañamientos llevados a cabo con mujeres. Debo señalar, sin embargo que he tenido el placer de acompañar el desarrollo de dos organizaciones lideradas por varones en las que la presencia de lo femenino y sus valores han enriquecido enormemente el proceso.

4. Acompañamiento en Femenino a mujeres

A raíz de todo ello y como elementos específicos y diferenciales de lo femenino en el ámbito profesional a partir de mi experiencia en países tan distintos como España, México, Inglaterra, Francia, EEUU o Uganda, yo señalaría los siguientes:

1 Mayor presencia emocional. El miedo, la falta de autoestima, la crítica, el elogio y la relación viciada con el dinero tienen mucho impacto en nuestra realización profesional desde lo femenino.

2 Menor individualismo o ansia de protagonismo. Basta con que las cosas se hagan. No importa quién las hizo.

3 El bienestar del entorno es elemento crucial en la evaluación del "éxito".

4 Como característica peculiar sí que he visto en mí misma y en muchas otras mujeres que con frecuencia tenemos menor capacidad de visionar o proyectar hacia el futuro los datos extraídos del presente. Es decir -y con todas las salvedades de una generalización a partir de mi propia experiencia-, de cara a la gestión, con frecuencia necesitamos un complemento en esa vertiente más ejecutiva de la planificación estratégica.

5 Con frecuencia nos cuesta delegar o "soltar el control" y ello suele ser motivo de ansiedad, al igual que la necesidad de "estar a la altura" de unos

estándares invisibles que con frecuencia interpretamos como universales, aunque suelen proceder de una proyección de nuestras propias vivencias.

Las mujeres con las que he tenido la fortuna de trabajar en la última década me han ayudado mucho a comprender los rasgos diferenciales del acompañamiento a mujeres en su desarrollo profesional y empresarial. Superan las dos centenas y prácticamente la totalidad de ellas abordan su propio desarrollo profesional ya sea por cuenta propia o ajena, desde el deseo de aportar más de sí mismas que sus propias acciones, es decir, buscan una cierta y tangible realización personal en el desempeño de su trabajo.

El éxito para ellas no sólo se mide en dinero, sino en bienestar y en "alineación" personal. Necesitan sentir que están aportando desde su propio centro y que lo que hacen resuena con sus motivaciones más profundas. Para ellas -y para mí- debe producirse una alineación entre sus motivaciones esenciales, su pensamiento, su acción y cómo todo ello les hace sentir.

Con frecuencia necesitan hacer las cosas más allá de las metodologías clásicas de gestión y trabajo en equipo, y por ello hemos tendido a abordar sus vertientes personal y profesional de forma conjunta aportando un toque personal a sus métodos de gestión. Por ejemplo, con una mujer directiva de una empresa de importación-exportación de productos alimentarios, trabajamos las dificultades del desarrollo de su negocio a partir de las relaciones con sus hijos, abordando ambos temas de forma parelela. De este modo trabajamos el propio empoderamiento al tiempo que adoptábamos medidas de desarrollo de negocio cada vez más ambiciosas. El proceso le sirvió personalmente para incorporar nuevas estrategias en su vida personal.

Un colectivo con particulares necesidades de desarrollo en ambas facetas son las mujeres víctimas de maltrato con quienes también he tenido el gusto de trabajar. En este colectivo el empoderamiento y la recuperación de la autoestima se han demostrado condiciones sine-qua-non para conseguir un desarrollo saludable tanto en el ámbito humano como profesional. En este colectivo tan sólo una mujer ocupaba un puesto directivo en su propia empresa, y el resto de las mujeres requerían de dicho empoderamiento para poder mostrar iniciativa e implicación en su puesto de trabajo, o a la hora de diseñar y/o reorientar su propia carrera profesional.

Para este grupo de mujeres, el reto de incorporarse al mundo laboral enfrentándose al mismo tiempo a arquetipos masculinos es particularmente grande. Su tendencia a someterse y a diluirse bajo la figura de una persona dominante a quien le conceden su amor y su respeto, mientras ellas mismas se consideran "poco dignas", requiere de una toma de conciencia particular que les vuelva a colocar en el centro de su vida, como protagonistas de la misma.

En mi experiencia, la salida al mundo laboral supone en no pocos casos una vía de escape ante demonios personales, al tiempo que les permite ir asumiendo retos y consiguiendo pequeñas victorias que van devolviéndoles la confianza en sí mismas. Trabajar de "fuera hacia dentro", partiendo de las realizaciones personales de un personaje profesional bien diseñado, les lleva a ir construyendo poco a poco unos cimientos internos que les terminan permitiendo alzarse sobre sus propias cenizas renovando su papel en su propia vida, tomando las riendas de la misma.

En resumen, el acompañamiento en femenino a mujeres en su desarrollo profesional genera un espacio de seguridad y reto progresivo, integra tanto las vertientes orientadas a su desempeño profesional de proactividad, diseño de planes de acción, etc., como las más personales de definición de éxito y objetivos desde su motivación más profunda, jerarquía de valores personales o la gestión emocional (el miedo, la crítica y el elogio muy particularmente).

Ambas facetas deben complementarse y se van incorporando al proceso en función de múltiples factores y del momento evolutivo de cada persona.

5. Gestión empresarial en femenino

Junto al acompañamiento de mujeres profesionales en sus labores directivas o de desempeño laboral, he ido descubriendo elementos claves no sólo en el desarrollo humano, sino en el desarrollo empresarial llevado a cabo desde una perspectiva "en femenino" y/o de "hemisferio derecho".

Estos rasgos diferenciales son:

a) Conexión con el entorno. La empresa concede a su inserción en su entorno una importancia que supera a la mera consecución de beneficios.

b) Los valores de escucha, colaboración y empatía conforman un equipo humano más cohesionado.

c) Control y jerarquía no significan castigo y mando.

Los procesos de transformación llevados a cabo a lo largo de estos últimos cinco años han sido cuatro. Tres con elementos claramente femeninos, aunque sólo en dos de ellos el personal de enlace con la empresa eran mujeres. Tres de ellas son empresas de tamaño pequeño y mediano -entre 30 y 10 trabajadores-, y una de ellas de tamaño micro-pyme.

En todos los procesos se ha llevado a cabo un diagnóstico inicial, que incluía la evaluación y valoración no sólo de los valores importantes para los profesionales que conforman la empresa, sino también de su jerarquía, incluyendo los "valores personales" los que se ven en la actualidad y los

"deseados" para la organización. Alinear los valores y su jerarquía en función de lo mostrado y demandado por el colectivo, contribuye a reforzar la vinculación personal de cada profesional con la empresa y con el proyecto.

Junto al diagnóstico, se han establecido objetivos claros y medibles que no sólo hacían referencia a cifras de negocio, sino también a indicadores como innovación, participación o clima laboral.

Todos los procesos han pasado por una primera fase inicial de resistencia al cambio, una intermedia de integración del cambio y una final de "explotación" del cambio. Los resultados no son lineales.

De acuerdo con la metodología aplicada en todos los procesos hemos llevado a cabo:

- Diagnóstico y establecimiento de objetivos.
- Diagnóstico y evaluación de los valores de los miembros de la empresa y de lo que ven y desean para la organización.
- Propuesta e inicio de implantación del plan.
- Medición de resultados.
- Capacitación del personal para acompañarse mutuamente.
- Asunción del liderazgo empresarial para llevar a cabo futuros proyectos de forma autónoma.

Todos los procesos comenzaron con una fase de consultoría para terminar en un proceso de aprendizaje y empoderamiento de los líderes del proyecto que les capacita y les da confianza para replicar el proceso en nuevos mercados, con nuevos productos y con nuevos equipos.

Todos los procesos incorporan seguimiento individual a líderes y profesionales, con la metodología indicada anteriormente. Se exige como condición previa que las personas que dirigen o deciden en la empresa se involucren personalmente en el proceso.

Al inicio es más importante la figura del consultor como experto en su ámbito -comercial, comunicación y gestión de equipos en mi caso-, para ir dando paso a una transferencia de conocimiento y al empoderamiento en la toma de decisiones.

En la fase de la implantación del plan se produce desconcierto que lleva a la empresa a empeorar temporalmente con frecuencia sus indicadores comerciales, mientras se van introduciendo las nuevas formas de comunicación y gestión entre el personal.

Sin embargo, en la fase de capacitación del personal se produce, tras un primer momento de resistencia al cambio que termina por descartar a algunos profesionales, una implicación clara del personal en el proyecto, a través del

cambio en la estructura de comunicación, rendición de resultados, aporte personal y escucha activa a todos los miembros de la organización. Sentirse escuchados y ser conscientes de su propio valor dentro de la organización es un elemento clave en la involucración del personal.

En todos los casos hubo una reestructuración de la plantilla, parte del personal decidió marcharse o la dirección decidió prescindir de ellos. El malestar en el grupo fue debatido abiertamente y se consiguió superar con mayor celeridad y mayor compromiso de todos los trabajadores.

Se potencia la capacidad emprendedora de cada trabajador en su puesto de trabajo y se llevaron a cabo también cambios de puesto para adaptar a algunos profesionales a labores más acordes con sus capacidades.

El caso más espectacular fue el de una empresa industrial del País Vasco, de 13 trabajadores, que consiguió pasar de números rojos a números negros en seis meses, comenzando una actividad exportadora.

6. Propuesta metodológica

Los proyectos se han centrado fundamentalmente en tres ámbitos de actuación:

- Desarrollo de mercado, introducción de productos en nuevos mercados, habitualmente internacionales; o introducción de nuevos productos en el mercado.
- Emprendimiento: Planteamiento y desarrollo del modelo de negocio, tanto a empresas, emprendedores como a profesionales individuales.
- Desarrollo y empoderamiento de la mujer y de parados en el ámbito económico y profesional.

En todos los proyectos se ha puesto desde el inicio el acento en la creación de un espacio de seguridad y reto que permite a cada profesional y organización ir avanzando hacia la claridad y consecución de los objetivos que más coinciden con su orientación y valores. Los retos se van incorporando de forma progresiva y nos permiten trabajar las palancas de cambio y los apoyos para el paso siguiente, al tiempo que dejan al descubierto los miedos y factores emocionales o culturales que hay que abordar para seguir avanzando.

El papel del consultor o acompañante transita de la posición de experto que aconseja hasta la de mentor que acompaña e indaga en la forma de hacer individual del líder.

En todo momento la persona se coloca en el centro del proceso, atendiendo a sus motivaciones, emociones, miedos, afectos... En el caso de las organizaciones, se incorpora la implicación personal de cada uno de sus

miembros, alineando los objetivos comunes con los objetivos personales, así como las relaciones entre ellos.

La comunicación, la escucha activa, la transparencia y la rendición de cuentas son elementos transformadores a lo largo del proceso.

Esquemáticamente, los pasos para llevar a cabo son:

1. Diagnóstico y establecimiento de objetivos iniciales:
2. dónde estoy,
3. qué quiero,
4. para qué lo quiero y
5. desde dónde voy a actuar.
6. Evaluación de valores personales y su jerarquía. Tanto a nivel individual como organizacional.
7. Formulación del Valor Agregado Único.
8. Plan de acción.
9. Inicio de actuaciones.
10. Palancas personales y frenos personales (y/u organizacionales)
11. El miedo del gestor, gerente, líder o profesional.
12. Gestión de la crítica y el elogio. Imagen corporativa.
13. Evaluación de resultados.
14. Integración de la metodología aplicada en cada caso. Definición de los elementos diferenciales del proyecto para cada profesional o empresa.
15. Monitoreo de actuaciones, evaluación de resultados y ajuste de actuaciones.

Las herramientas que yo utilizo, entre otras, son:

1. Diagnóstico de Valores CTT© de Barrett Values Centre.
2. Canvas.
3. Modelos de emprendimiento de desarrollo propio.
4. BSC -balance score card- de Barrett Values Centre.
5. Metodología de internacionalización de desarrollo propio.
6. Comunicación asertiva verbal y no verbal.
7. Psicología transpersonal.
8. PNL.
9. Diálogo apreciativo.
10. Método Silva.
11. Mindfulness.

7. Conclusión

La consultoría o acompañamiento "en femenino" tal como se define en la presente comunicación viene vinculada a capacidades de nuestro hemisferio derecho y a una serie de factores culturales y sociales, así como a una diferente jerarquía de valores personales con adscripción cultural y presencia preeminente en el género femenino.

La consultoría o mentoría de procesos de desarrollo personal y organizacional "en femenino" coloca a la persona en el centro del proceso, trabajando al mismo tiempo elementos de acción y elementos esenciales de cada persona. Incorpora la inclusión, intuición, creatividad, conexión, comunicación abierta, gestión emocional... convocando un sentido de pertenencia tanto a la organización, si la hubiere, como a su entorno, pero siempre desde la propia identidad y su reconocimiento.

La incorporación de dichos elementos caracterizados en esta comunicación como "femeninos" pone al servicio de la gestión empresarial nuevos recursos creativos que la vinculan a sus trabajadores, a su comunidad, su entorno... Y dan pie a nuevos enfoques, abriendo nuevas fuentes de generación de riqueza.

Los recursos quedan "implantados" en cada profesional y en las organizaciones, que descubren su propio potencial y deciden liderar sus propios procesos desde el reconocimiento individual y organizacional de distintas vertientes: acción y esencia, intuición y acción, emoción y hechos...

BIBLIOGRAFÍA

Taylor, J.B. (2009) *My stroke of Insight*". Ed. Hodder, ed. rústica

Taylor, J.B. charla TED "*My stroke of Insight*" tomada de: *https://www.ted.com/talks/jill_bolte_taylor_s_powerful_stroke_of_insight?language=es*.

Lee, H. (2013), *Understanding the Battle of the Sexes*, Barret Values Centre

Budworth, M.H y Mann, S.L. (2010), *Becoming a Leader: the Challenge of Modesty for Women*" Journal of Managment Development, pg. 183.

Barrett Values Centre, herramienta para hacer mapas de valores, CTT© -Corporate Transformation Tools-: https://www.valuescentre.com/mapp

DE UN TRABAJO DE CLASE A LA REVOLUNTARIZACIÓN DEL TERCER SECTOR

MÓNICA SÁNCHEZ GARCÍA
JAVIER LOSADA ÁLVAREZ
MAR AMATE GARCÍA
Plataforma del Voluntariado de España

1. Introducción

La Plataforma del Voluntariado de España (PVE) es una organización no gubernamental que coordina la promoción y difusión del voluntariado y la acción solidaria a nivel estatal, una actividad que en nuestro país desarrollan más de cinco millones de personas.

La PVE se constituye en 1986 y, en la actualidad, está integrada por 79 organizaciones de ámbito estatal así como por plataformas autonómicas y provinciales de voluntariado ubicadas por todo el Estado, que en su conjunto representan a más de 39.000 asociaciones.

La PVE es el referente de la coordinación y sistematización de la acción voluntaria en España.

Entre sus miembros figuran organizaciones como Cruz Roja Española, Cáritas, Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR), UNAD, Asociación Española contra el Cáncer, (AECC), Federación Estatal de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales, Save The Children, Oxfam Intermón o Aldeas Infantiles, entre otras.

Declarada de utilidad pública, su labor es impulsar el voluntariado, promover el compromiso y la participación social, además de sensibilizar a la ciudadanía. Forma parte del Consejo Estatal de ONG, del Centro Europeo de Voluntariado (CEV) y del International Associaton for Volunteer Effort (IAVE) y es miembro fundador ostentando la presidencia de la Plataforma del Tercer Sector (PTS).

Su trabajo se centra en la elaboración de políticas y programas de voluntariado, en la defensa de los intereses y la independencia de las ONG que

la integran y en actuar como portavoz en foros nacionales e internacionales del Tercer Sector de Acción Social.

La presente comunicación pretende mostrar los cambios introducidos en los últimos cinco años (2012-2017) en las actuaciones de la Plataforma del Voluntariado, los cuales han servido para mejorar su acción y el cumplimento de su misión. El origen de estas intervenciones se encuentra en el trabajo de diagnóstico elaborado como un trabajo de clase dentro de la Inicio VI Edición del Máster en Consultoría y Desarrollo Organizacional de la Universidad de Valladolid.

Durante el año 2013 se realizó un diagnóstico de situación de la organización el cual puso de manifiesto diferentes problemas endémicos donde era necesario intervenir con el fin de provocar cambios sustanciales que acercaran a la Plataforma al cumplimiento de su misión.

Es necesario referenciar aquí que al ser la Plataforma del Voluntariado de España una entidad de segundo nivel que aglutina a 79 organizaciones las cuales se dividen en entidades de voluntariado de ámbito nacional y plataformas territoriales de voluntariado, los cambios a implementar deberían estar alienados por un lado con el fortalecimiento de la red y por otro lado con la potenciación de la marca de la PVE sin descuidar los entramados de organización interna de la propia organización trabajando con la Junta Directiva y equipo técnico.

El proceso ha estado guiado desde el principio desde dentro de la organización pero no se ha renunciado en contar, de manera puntual con apoyos que reforzasen determinadas acciones para las que era necesaria una visión externa. La Junta Directiva ha tenido un papel activo y significativo a lo largo del proceso y se ha contado con varias personas de este órgano de gobierno para empujar las acciones emprendidas.

Con los trabajos realizados, los cuales detallaremos con posterioridad, hemos podido abarcar el conjunto de la organización partiendo desde una perspectiva global, con una visión de conjunto, pero teniendo en cuenta y diferenciando la singularidad de los agentes implicados en el proceso de cambio: a nivel externo las entidades y plataformas socias y a nivel interno, las personas de la junta directiva y equipo técnico de la entidad.

No podemos hablar de un proceso de cambio diseñado de forma clara y explícita y con objetivos marcados desde el principio, más bien del desarrollo de un recorrido en el que en cada momento se han ido tomando decisiones ajustadas a las informaciones o carencias que nos iba mostrando el diagnóstico. En este sentido se han ido ajustando las herramientas y metodologías a acciones concretas en momentos puntuales de intervención.

Tras cuatro años de trabajo, somos conscientes de que la Plataforma del Voluntariado de España se encuentra dentro de una espiral evolutiva de crecimiento y fortalecimiento global y en este sentido, no podemos ni retroceder ni quedarnos estáticos puesto que las dinámicas que se han generado y se siguen generando de relación entre distintos actores y de trabajo coordinado están basadas en la propia evolución y mejora continua de la organización, tanto en lo que respecta a la base social como en los objetivos que persigue la entidad.

2. Punto de partida: El diagnóstico

Como decíamos anteriormente dos personas del equipo de la Plataforma del Voluntariado de España - la directora y la coordinadora de programas -en el momento de empezar con el desarrollo de este proceso de cambio, se estaban formando en el Máster en Consultoría y Desarrollo Organizacional de la Universidad de Valladolid. Se podría decir que los aprendizajes adquiridos en este máster fueron los que generaron el caldo de cultivo que visibilizó la necesidad de introducir cambios y mejoras en el modelo de funcionamiento (tanto interno como externo) de la Plataforma del Voluntariado de España-.

El punto de partida de los trabajos comenzó con la realización de un diagnóstico de situación de la organización, el cual fue llevado a cabo y liderado por dos personas que asumieron las funciones de consultores externos y la dirección y la coordinación de programas de la PVE que además de ser las que efectuaron la demanda para iniciar los procesos, actuaron también a modo de consultoras internas.

El diagnóstico se inició con un análisis que dio lugar a la comprensión global del contexto organizativo de la PV, se realizó utilizando el Modelo de Gestión del Cambio de Beckhard. Este análisis dejó al descubierto problemas y necesidades dentro de la estructura de gestión y funcionamiento de la organización y puso de manifiesto que las cuestiones en las que era más inmediato intervenir eran las siguientes:

a) Estrategia de la organización: Necesidad de crear procesos de reflexión estratégica en la entidad, con la implicación de todas las entidades socias, en la que se revisasen los procesos de participación, de liderazgo y gobernanza y por extensión la misión de la PVE.

b) Gestión interna del equipo: La implicación del equipo técnico en todo este proceso de cambio se visibilizaba como un factor fundamental e imprescindible para el éxito, por lo que se iniciaron trabajos a este nivel en relación a cuestiones procedimentales, financieras de relaciones humanas entre otras.

Estas fueron las claves de partida, a partir de aquí el equipo de consultoras internas comenzó su traba diseñando acciones que de forma paralela y complementaria fueran introduciendo cambios tanto en la estrategia como en la gestión interna del equipo.

Además de los cambios que se fueron introduciendo mediante estas acciones concretas, se dieron una serie de cuestiones externas que fueron aprovechadas por la organización como oportunidad para aumentar la participación de su red y generar un debate consensuado sobre el voluntariado. Estas fueron:

a) Formulación de la nueva Ley del Voluntariado: En 2012 el gobierno inicia los trabajos de redacción de una nueva Ley de Voluntariado que a petición de la PVE al órgano encargado de su desarrollo, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, se realiza con un proceso participado de todo el movimiento asociativo con competencia en materia de voluntariado. La nueva Ley de Voluntariado finalmente ve la Luz el 15 de octubre de 2015. Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado.

b) Elaboración del Tercer Plan Estratégico de la organización.

c) Ajuste en las convocatorias que nos venían financiando: En 2013 se produce un cambio en los programas financiables por la convocatoria de fines sociales vinculada al 0,7% del IRPF, lo cual obliga a reformular todos los proyectos que venía realizando la Plataforma en esta línea de financiación.

3. Metodología

En este apartado se describe las metodologías de trabajo puestas en marcha que dieron lugar a la consecución de los objetivos marcados.

Como hemos mencionado en la introducción, la intervención se ha realizada a dos niveles teniendo en cuenta el grupo al que iba dirigido y el papel que cada uno tiene en el cambio de la organización. Estos dos grupos son: equipo técnico y movimiento asociativo.

Participantes

El equipo técnico: La información que proporcionó el diagnóstico no evidenciaba que el equipo tuviera problemas de funcionamiento, pero aun así, se consideró necesario abordar una serie de cuestiones que permitieran que tomará un liderazgo activo en la intervención con la Red PVE. En el momento en el que se iniciaron estas acciones, en el año 2013, el equipo estaba compuesto por 6 personas diferenciándose entre cinco mujeres y un hombre que configuraban las siguientes áreas: dirección (1), coordinación (2) , área técnica

(2) y área administrativa (1). Los trabajos se han ido manteniendo en el tiempo y el equipo ha ido evolucionado ajustándose tanto a las personas que ya no trabajan en la organización como a las nuevas incorporaciones. En la actualidad, casi hemos conseguido duplicar el equipo técnico de la PVE el cual está compuesto en este momento por 11 personas, ocho mujeres y tres hombres, manteniéndose todas las áreas de trabajo pero con un claro crecimiento tanto en el área técnica (6 personas) como en el de coordinación (3 personas).

El movimiento asociativo o Red PVE: Hablar de movimiento asociativo es excesivamente genérico ya que este no es lo mismo que junta directiva, la asamblea, las personas voluntarias o las direcciones técnicas de las organizaciones. En todos los casos el debate sobre el voluntariado, sus límites, consideraciones éticas y alcance siempre ha existido, aunque no de forma organizada ni hilvanando unos elementos con otros. La intervención con el movimiento asociativo tenía que venir dirigida no solo por el debate, si no por una forma de debatir, que nos permitiera tener discurso compartido como organización, configurar una base social con mensajes compartidos y cohesionados en torno a la PVE.

La asamblea está compuesta por 78 entidades y plataformas de voluntariado, una junta directiva de 15 personas representantes de distintas entidades socias que renuevan su cargo en asamblea cada 4 años.

La intervención en el equipo

Se incorporó una persona en el equipo técnico de la PVE la cual empezó a diseñar acciones innovadoras y disruptivas para mover al equipo técnico de la zona de confort establecidas. Estas acciones consiguieron configurar un grupo compactado, creativo y diverso donde la capacidad de propuesta enlazada con la estrategia se convirtió en el motor de la acción en esta línea.

El objetivo de intervención en el equipo, no era otro que ajustar la forma de trabajar a las necesidades que la propia organización demandaba. Había que ser capaces de estar a la vanguardia en la gestión del voluntariado, así como provocar una serie de debates organizados y que llevaran a la toma de consensos y planteamientos comunes.

Para ello se optó por comenzar a trabajar con el soporte que brindan las metodologías ágiles, concretamente SCRUM. En diciembre de 2013 realizamos una formación exhaustiva con expertos de esta técnica aplicada al tercer sector. Durante el proceso formativo, fuimos aprendiendo técnicas propias de SCRUM que además de facilitarnos las tareas de planificación nos permitieron analizarnos como equipo y visibilizar nuestros puntos débiles y los fuertes, y por tanto nos abrió puertas para afrontar la mejora en nuestra acción. En estos

años nos hemos ido consolidando en el trabajo de planificación basado en metodologías agiles y hemos ido introduciendo o eliminando cuestiones concretas, adaptando SCRUM a nuestro grupo de trabajo bastante heterodoxo en cuanto a formación, creatividad, empatía, actitudes y vocaciones.

Por otro lado, la forma de organización del trabajo y su distribución también ha ido cambiando intentando ajustar, continuamente, las necesidades y estrategia de la organización con el talento y vocación de las personas del equipo. Este ajuste se ha realizado y se sigue realizando de forma secuenciada y, no podemos negar que está mediatizado por la financiación disponible.

Con respecto a variables más vinculadas al ámbito personal en su relación con la organización, la junta directiva diseñó una serie de medidas de conciliación dirigidas a los padres y madres de la PVE, más allá de los permisos que la ley otorga.

Se están abriendo campos hacia nuevas formaciones y técnicas que puedan repercutir positivamente en el trabajo que se realiza. No se ha elaborado un plan de formación como tal, se ha optado por dar un papel activo a las personas en este proceso de búsqueda y propuesta dinámica de acciones que repercutan en la capacitación de las personas y por tanto en la mejora del trabajo que se realiza. Algunos ejemplos de este tipo de actuaciones son:

- Profundización en cuestiones relacionadas con el Desarrollo Organizacional.
- Formación centrada en nuestros programas con respecto a la evaluación e impacto de nuestras acciones.
- Formación en técnicas de gamificación.
- Formación en neurodidáctica.

Aun así la intervención en el equipo no ha venido exenta de resistencias y problemas. Cambiar la forma de trabajo, profundizar en un sistema de rendición de resultados, transparencia, establecimiento de sinergias y cooperación con otras personas, es una tarea difícil y en la que explicar y visibilizar las ventajas de esta nueva práctica lleva emparejado mucho trabajo y mucha flexibilidad en las personas que lideran el proceso.

La intervención en el movimiento asociativo

Hay que destacar el papel fundamental que ha jugado la junta directiva a lo largo del proceso. Desde el inicio el vicepresidente se implicó en el desarrollo y la junta fue dando respaldo a las distintas acciones que se iban realizando. Como se ha dicho en la introducción, no ha habido un diseño calendarizado y cerrado de intervenciones sobre el que la junta directiva pudiera opinar. Más bien ha sido un planteamiento sobre la necesidad de innovar y un asentimiento

por parte del órgano directivo en aquellas cuestiones que se iban poniendo en marcha y cuyo resultado se ha ido mostrando excelente.

Como ya hemos comentado, la intervención en el movimiento asociativo tenía que estar dirigida a propiciar un debate sosegado y estructurado sobre todas aquellas cuestiones relacionadas con el voluntariado y con la organización.

En el año 2011, antes del comienzo de este plan, ya se comenzó a caminar en esta línea. En concreto la PVE abrió sus puertas a diversos agentes vinculados en el voluntariado, así como otros ámbitos de voluntariado más allá del social. En este espacio de reflexión se acordaron los retos del voluntariado para la nueva década, documento que es tomado como guía para decidir los temas de reflexión de la PVE.

A partir de 2013, se van utilizando los espacios de encuentro de la PVE, para organizar debates estructurados y para facilitar, se comienza a introducir nuevas herramientas de debate como el World Café, Open Space y técnicas de Visual Thinking como dinámicas para fomentar el debate. Ejemplo de este cambio son las Escuelas de Otoño del voluntariado como actividad estrella en relación a la formación de la PVE, lugar de encuentro de plataformas, entidades, personas directivas, técnicas y voluntarias de las organizaciones. La Escuela es un lugar diverso en intereses y roles y que debe ofrecer una oferta formativa ajustada a todo su público. El formato de escuela se ha modificado completamente, pasando de un espacio de ponencias y mesas redondas típico en 2010, a un espacio abierto de talleres multidisciplinares y donde se introducen nuevas técnicas de presentación con el fin de provocar la innovación en la formación y, cómo no, en la intervención.

Por otro lado en 2014 se abordó la elaboración del III Plan Estratégico de la entidad y el diseño de como se iba a realizar el plan tuvo en cuenta, con mucho mimo y profesionalidad, todas estas cuestiones. Esta forma de trabajar para que el movimiento asociativo se sintiese alineado con la PVE ha hecho necesario cuidar muchos detalles, incluida la forma de presentación del plan, huyendo de grandes documentos y farragosas tablas, y diseñando un modelo liviano encajado en un cuatríptico y que de una sola mirada nos volcase las grandes metas estratégicas de la organización. No obstante no se eliminó la parte de diagnóstico y descripción completa la cual está disponible en formato digital para todas aquellas personas que tengan interés en profundizar en los documentos.

En el año 2013 también se dieron unas condiciones especiales que vinieron a reforzar el trabajo que se estaba haciendo desde PVE. El gobierno comenzó a elaborar una nueva ley de voluntariado y para ello pidió el apoyo de la PVE. El trabajo de redacción de la ley fue encomendado a un equipo de expertos de la

Universidad Rey Juan Carlos, al frente de este equipo de expertos estaba el profesor Pablo Benlloch gran conocedor del movimiento asociativo del tercer sector y del voluntariado en general. Estas dos circunstancias, el que el Ministerio pidiera apoyo en la PVE y las características de la persona que estaba al frente del trabajo, abrieron, de nuevo, un mundo de posibilidades a la participación que la PVE tomo y aprovechó al máximo.

Desde la PVE se dirigieron varias consultas sobre los contenidos de la ley y en ella pudieron participar todas aquellas entidades y personas que lo consideraron. Estas consultas fueron de diferentes formas de tal manera que la concreción y conclusión del trabajo permitió tener un texto de ley, bastante consensuado y en el que se habían dejado atrás debates mantenidos a lo largo de los años y que no permitieron llegar a ninguna conclusión. Estas cuestiones habían quedado resueltas para el voluntariado y para ello la herramienta que encontramos en el proceso de participación en la ley fue fundamental. No se puede negar que una vez cerrados unos debates se ha dado pie a la apertura de otros, pero esto siempre es señal de evolución y no de involución.

El último elemento destacable fue el replanteamiento global de todos los proyectos y actividades que realizaba la PVE antes de 2013. Este cambio se produjo por la necesidad de un ajuste de las acciones al cambiar las bases de la convocatoria que venía financiando la totalidad de los proyectos que ejecutaba la Plataforma. Fue un proceso complicado de ajuste en el que se trabajó intensamente por acomodar los requerimientos de la convocatoria con los fines de la Plataforma del Voluntariado de España.

De nuevo esta contrariedad es tomada por la PVE como una oportunidad de cambiar y ajustar a la realidad actual las actividades que se venían realizando. Se modifican y ajustan los programas que se presentan de gestión directa de la PVE, lo cual tiene una implicación directa en el equipo de trabajo por un lado y en los servicios que se ponen a disposición de los socios de la PVE por otro.

La sensibilización social y educativa hacia el voluntariado anclada en propuestas artísticas está llevando al diseño de proyectos de impacto y novedosos que están acercando a toda la población al voluntariado. Además está sirviendo para acercarnos a nuevos socios y colaboradores que nos prestan importantes apoyos para el desarrollo de los proyectos. Artistas de la fotografía como Colita, García Rodero, Ouka Leele y Chema Madoz entre otros, o empresas como Coca Cola, son ejemplos de la diversidad de colaboradores que estamos teniendo.

Otro de los temas de gran relevancia en el ámbito del voluntariado es destacar aquellas habilidades, destrezas y competencias que la acción voluntaria desarrolla y potencia en las personas, considerando esta dentro del continuo de

la educación no formal. En este sentido, la PVE se lanzó a plantear un proyecto pionero en España y que consiste en evaluar de forma objetiva estas competencias, y destacar el valor que estas tienen para la empleabilidad de las personas que hacen voluntariado. En un momento de crisis tan fuerte como el que se ha vivido, y en el que el paro juvenil alcanza cifras del 50%, hacer esta contribución a la mejora de la empleabilidad de los jóvenes en España fue tomado como un ejercicio de responsabilidad y de aporte a la sociedad. Pero además este proyecto innovador, contaba con el establecimiento de alianzas tanto con la red asociativa como con el mundo empresarial.

Además en estos programas, existe uno de gestión compartida con las plataformas autonómicas, un programa que se ve afectado fuertemente con este cambio en la convocatoria. Esto permitió que entre todas las plataformas autonómicas y locales de voluntariado, pudiéramos hacer un análisis reflexivo, teniendo en cuenta dos elementos: la convocatoria de subvenciones y sus características, y las necesidades que el voluntariado tenía para su intervención. De forma conjunta se diseño un programa centrado en la formación donde cada pieza, es decir cada plataforma autonómica o local, pudiera ser el complemento o la pieza de un puzzle más grande como es la formación unificada y completa de las personas voluntarias.

Como elemento final, hay que destacar que en 2012 se crea la Plataforma del Tercer Sector, como el último escalón en la articulación del tercer sector en nuestro país. Esta plataforma fue constituida en el primer momento por: Plataforma del Voluntariado de España, Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social, Plataforma de ONG de Acción Social, Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, ONCE, Cruz Roja Española y Cáritas Española. En este momento se decide que la presidencia de la PTS recaiga en manos de la PVE y en concreto de su presidente Luciano Poyato. La decisión sobre si la PVE debía o no formar parte de esta nueva plataforma abrió un amplio debate en la organización, que tuvo que celebrar dos asambleas para valorar y considerar todos los factores que estaban influyendo. Finalmente se tomó la decisión unánime de apoyar este proyecto. Una vez constituida la presidencia fue asumida por la PVE, en concreto por su presidente Luciano Poyato, y este hecho, que sigue hasta nuestros días, supuso una inyección directa en la autoestima de la organización.

Finalmente en 2016, se ha iniciado una nueva intervención de cara a las plataformas de voluntariado, un proyecto de desarrollo territorial que busca fortalecer la red asociativa y de articulación de la PVE a través del apoyo a sus redes territoriales. El modelo de articulación es válido para todos los sectores, por lo que en el voluntariado es muy necesario contar con unas estructuras fuertes y políticamente activas que trabajen en pro del voluntariado en las comunidades autónomas y provincias. Además la existencia de plataformas del

tercer sector autonómicas hace mucho más necesario que la red de voluntariado se defina de forma fuerte y que pueda tener voz en todos los procesos de fortalecimiento del sector, dada la importancia que el voluntariado tiene tanto en el volumen como en la configuración del tercer sector.

Todas estas acciones emprendidas de forma paralela y secuencialmente van hilándose unas a otras e intentando dirigir a la PVE de forma global, a un espacio de cohesión, debate, interlocución política y desde luego acción en el ámbito del voluntariado.

4. Resultados y discusión

Dado el diseño de intervención realizado siguiendo un diagnóstico general y sin un planteamiento en el que estén presentes la recogida de datos de forma rigurosa, los resultados de estas intervenciones tenemos que plantearlos de forma más amplia y apoyándonos en medidas de variables más indirectas.

El dato más relevante y que generalmente es tomado como gran referente, es la financiación y los proyectos que se van ejecutando. En este sentido en la tabla 1 se puede ver la evolución de los ingresos desde 2012.

TIPOS DE PROYECTOS	2012	2017
PROYECTOS GESTIÓN DIRECTA PVE	377.000,00 €	633.746,00 €
PROYECTOS GESTION DE REDES DE PVE	168.000,00 €	228.550,10 €
SUBVENCIONES DE MANTENIMIENTO	182.000,00 €	172.911,42 €
Otras		64.799,00 €
Total Ingresos Públicos	727.000,00 €	1.100.006,52 €
Cuotas	38.750,00 €	37.500,00 €
Otros Ingresos		- €
Total Ingresos Privados	38.750,00 €	37.500,00 €
Total Ingresos	765.750,00 €	1.137.506,52 €

Tabla 1. Evolución de los ingresos por tipo de proyecto

Como se puede apreciar, el aumento en la financiación ha venido de la mano de los proyectos concretos que tanto la PVE como sus redes territoriales han venido proponiendo y desarrollando. Ha habido una disminución de la

financiación para mantenimiento, aunque esta mucho menor que la que ha aumentado con la capacidad de propuesta y de acción. También en el año 2016, se ha conseguido plantear una actividad que está siendo financiada con fondos europeos, lo que ha abierto una nueva oportunidad de diversificar fuentes de financiación.

Además, y sin estar incluidos en esta tabla, los apoyos externos que se tienen en el desarrollo de los proyectos, principalmente de sensibilización, y que no están monetizados suponen un valor muy importante para la PVE.

Las fotos de Diana de Lima, Isabel Muñoz, Miguel M. Serrano, Chema Madoz, Guillermo Asián, Sofía Santaclara, Colita, Ouka Leele, Juan Millás, Willa, Leo Cobo y Pedro Armestre, cedidas para la elaboración del calendario del voluntariado, permiten tener una obra artística y de impacto, que sin ponerle precio, tiene un valor, que en otros círculos sería de miles de euros.

Otro de nuestros grandes aliados en esta etapa está siendo Coca Cola, que nos apoya en la organización y financiación de los Conciertos del Voluntariado. Este apoyo económico tampoco es un ingreso que tenga la PVE, ya que son gastos que directamente asume la empresa, pero que igualmente han estado valorados en el año 2016 en 90.000,00€.

La conclusión que extraemos es que además de mejorar nuestra financiación, se está diversificando en proyectos que realizamos, explorando nuevas formas de colaboración y de apoyos con otros agentes y con la propia administración pública. En definitiva, la PVE se ha convertido en una entidad que innova en cuanto a propuestas de acción y que va contando con cada vez mayor grado de confianza mostrada en el apoyo a sus iniciativas e ideas nuevas de acción.

Con respecto a la red de la PVE, las conclusiones que extraemos van en dos órdenes de cosas:

1) No podemos decir que se ha aumentado el número de entidades socias de PVE. En estos años ha habido un cambio en algunas de las entidades de la red, ha habido bajas de algunas entidades y altas de otras. Con respecto a las plataformas ha ocurrido un fenómeno similar de bajas y altas. Realizar un análisis con detalle de esta situación nos lleva a concluir que se está producido un ajuste en cuanto al tipo de entidades asociadas, caminando hacia un perfil de entidad más activa e implicada en las decisiones de la red, y dejando que salgan otras entidades que por sus características y acciones no están tan alineadas con el voluntariado y su acción.

2) Por otro lado, la capacidad de propuesta y generación de pensamiento de la PVE es cada vez mayor. Se camina hacia una serie de reflexiones y conclusiones, que van cerrando debates históricos de difícil solución, aunque

van iniciando otras muchas cuestiones sobre las que seguir debatiendo e investigando y cuyas conclusiones se pongan encima de la mesa para ser usadas por todo el tercer sector.

En cuanto a la participación en los encuentros de la red, el nivel de satisfacción está siendo muy alto. Generar espacios diversos de participación y encuentro, permite ajustar los distintos intereses de los diferentes públicos que se tienen. Tener directivos políticos, personal técnico, personas voluntarias e incluso personas beneficiarias de los servicios, genera una diversidad de demandas difíciles de satisfacer siguiendo formatos rígidos y tradicionales. Optar por otros formatos y ajustar a la demanda, enriquece la participación y enriquece el resultado final de la organización que puede, entonces si, contar las opiniones, experiencias y conocimientos de todos los grupos que configuran la organización.

Con respecto al equipo de trabajo de la PVE, también se ha ido avanzando en cuanto a cohesión, capacidad de propuesta, calidad técnica y, porque no decirlo, apoyo mutuo.

En un equipo, no se pueden descartar ni cuestiones técnicas, ni de calidad, ni de eficiencia y eficacia, como tampoco se pueden descartar cuestiones emocionales y personales que mantienen viva la ilusión, la energía y la satisfacción por estar en un espacio amable, cómodo y reconfortante. En esta línea, son diversos los momentos y actividades en las que las personas del equipo buscan apoyos en otras personas para el diseño y planteamiento de las actividades, es un ejercicio de confianza y autoestima, que deja de lado personalismos y falsas demostraciones de valía técnica basadas en trabajos individuales. Estas formas de proceder hacen que las iniciativas y actividades que se ponen en marcha recojan diversas perspectivas, todas ellas propias de la PVE y necesarias de compaginar en los mismos espacios.

Como conclusiones finales, podemos destacar varias cuestiones:

En una organización diversa y heterogénea como es la PVE, tenemos que ser capaces de generar un discurso común en torno a los temas que interesan a la organización. Para este discurso se han de reservar espacios ad-hoc diseñados con mimo y con la suficiente técnica como para que todas las personas puedan desarrollar su pensamiento y tener voz, a la vez que son espacios amigables donde se sientan cómodos y con suficiente nivel de confianza para ser conscientes de que todas las opiniones tienen un valor incalculable.

El que se pida a las redes como la de PVE una serie de propuestas innovadoras y consensuadas en torno al voluntariado, camina de la mano de contar con los equipos de apoyo preparados y cualificados para sustentar estas

cuestiones. Son dos aspectos de la misma realidad, y deben reflejarse uno en el otro, de tal forma que juntos vayan configurando la organización del futuro.

El trabajo de intervención y de cambio, está fijado en un punto de inicio, que no tiene que ser el real pero que por convención se establece en un momento determinado. Los cambios, han comenzado antes de forma segura. El punto final a alcanzar se define a modo de visión alcanzable en algún punto no inmediato, y redactado de tal manera que anima a seguir adelante sabiendo que el fin nunca llega. El proceso de mejora y de evolución hay que comenzarlo y nunca terminarlo.

BIBLIOGRAFÍA

Plataforma del Voluntariado de España. (2011), *Plan Estratégico de la Plataforma del Voluntariado de España 2011-2014*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España.

Observatorio del Voluntariado (2011), *Profundizar en el Voluntariado: los Retos hasta el 2020."*. Madrid. Plataforma del Voluntariado de España

Observatorio del Voluntariado - FOLIA, (2011), *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España.* Madrid: Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.

Amate M y Sánchez M. (2013), *Análisis del contexto de la Plataforma del Voluntariado de España*. Madrid.

Beckhard, R. (1969).*Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA:Addison-Wesley Publishing.

Palacios, J. (2007)*, Flexibilidad con Scrum*. *Adaptando los procesos a la empresa.*

Carrión J. culturas innovadoras 2.0. Madrid. 2009.

Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. Boletín Oficial del Estado de 15 de octubre de 2015, núm. 247, pp. 95764 a 95784

HACIA UN NUEVO MODELO ORGANIZATIVO PARA EL TERCER SECTOR

CARLOS CORTÉS LEÓN
Consultor social y coach ejecutivo

En esta comunicación el objetivo es presentar la experiencia de tres entidades del Tercer Sector que han vivido recientemente procesos relevantes de cambio organizativo, no necesariamente de manera exitosa. De todos los casos, hemos extraído una serie de elementos comunes sobre el proceso de cambio, buscando ese denominador común que pueda servir de referente para el sector no lucrativo, así como aprendizajes, especialmente de los errores.

La realidad es que, tras la reciente crisis, la realidad del Tercer Sector enfrenta importantes retos de financiación y de conexión con la sociedad. Por ello, ya no sirven los actuales modelos -que en realidad no son tan actuales-, sino que ha de adoptar nuevos o adaptar –en ocasiones mucho- los tradicionales.

Así, fruto de estas tres experiencias, queremos constatar como conclusión una propuesta de modelo organizativo específico para las entidades del sector no lucrativo. Desde luego no para todas, ni siquiera para seguir tal cual se muestra, sino más bien con el simple ánimo de ofrecer una inspiración con 4 + 1 ejes centrales que cada organización pueda adaptar a su realidad y encajar con su estrategia y, sobre todo, con su causa.

Los cuatro ejes que desgranaremos serán:

Propósito

Modelo orgánico

Tecnología

Personas

El quinto, el modelo de financiación.

No se trata ahora de entrar en detalle sobre cada uno de ellos. Explicaremos sólo el valor diferencial respecto a los modelos que, desde Mintzberg, predominan en el mundo organizativo.

1 Propósito

Sí, efectivamente, se trata, en cierto modo, de la misión y la visión. Pero de una manera más avanzada, con intención, como motor y no sólo como destino. Como relato de cambio para cumplir la causa. Con compañeros de viaje que comparten el para qué, en vez de un territorio. Como ejemplo, ¿qué visión conoces que no pretenda que su organización sea un referente en…? Esta idea de referente, que hace que de alguna manera las demás entidades no lo sean, no es la más apropiada en un sector que ha de luchar, de manera conjunta, por un mundo más justo.

2 Modelo orgánico

La forma de organizar el trabajo, a veces desde un valiente 'no organigrama', con una gran transversalidad frente a la departamentalidad, con lógica de trabajo en red y por proyectos. Tener la flexibilidad de viajar de la generalización a la especialización y viceversa, como un zoom, según las necesidades de cada momento. Entidades más ágiles frente al contexto de incertidumbre, de la estructura de 'araña' a la de 'estrella de mar'.[1]

Para profundizar en este aspecto, sigue este artículo relacionado con el trabajo por proyectos:

http://www.compromisoempresarial.com/tercersector/ong/2016/03/nuevos-modelos-de-organizacion-en-las-ong-como-trabajar-por-proyectos/

3 Tecnología

Utilizar la lógica de la tecnología para la gestión de proyectos. Tenemos ejemplos como el SCRUM, y experiencias como la serendipia. Lo que debemos tener claro aquí es que no nos referimos a la tecnología en sí, sino a su lógica de *design thinking* o *Premium/freemium*. Un campo tan extenso como innovador, y poco replicado en otras lógicas más allá de su mero sentido técnico.

4 Personas

Sin duda el aspecto clave, el reto actual, y donde menos esfuerzo real se hace. La innovación no es posible sin actitud innovadora. Y si la necesitas para toda la organización, no basta con un 'departamento'. Tienes que contar con personas que estén motivadas para ello.

[1] *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*. Ori Brafman & Rod A. Beckstrom. Portfolio/Penguin Group, New York, 2006. ISBN 978-0-385-52905-1.

A grandes rasgos, las claves de este cuarto eje pasan por:

- Manejar, y convivir con, la incertidumbre. La herramienta es la motivación inteligente.
- Hacer real que el error sea aprendizaje, con hechos y coherencia.
- Polivalencia de los equipos
- El talento social
- Celebrar los logros, ¡y los errores! (¿para cuándo una mesa redonda de '*mis errores"*?)

Para profundizar en estos aspectos, puedes leer:

http://www.compromisoempresarial.com/opinion/2016/01/cuestion-de-talento-social/

http://carloscortesleon.com/micasa/talento-social/

https://www.slideshare.net/ccortes33/kooza-la-magia-de-equivocarse

Finalmente, observamos cómo estos ejes combinan aspectos estáticos (procesos) a través de lo más dinámico (las personas) para lograr un cambio perdurable en el tiempo. Esta es la idea fuerza que se abordará en esta comunicación.

En definitiva, las tres experiencias permiten extraer aprendizajes de nuevos enfoques de trabajo para el cambio y aprender de errores recurrentes, también en estos casos, que nos ayudarán a mejorar cualquier proceso de impacto y cambio efectivo que queramos adoptar para nuestra organización.

CDTI: CONDICIONES Y PARADOJAS DE UNA COLABORACIÓN EFECTIVA (NO ESTAMOS LOCOS, ESTAMOS TRABAJANDO) COMITÉ DE DESARROLLO TÉCNICO E INNOVACIÓN DE ICONG INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LAS ONG

ANA SANTA MATA
Coordinadora ICONG

Queremos presentar la experiencia del propio CDTI y el marco de colaboración que se ha establecido de intercambio: de dar y recibir. Este Comité tiene una historia de 9 años, ha pasado por varias fases y ha tenido un proceso largo.

¿Por qué queremos hablar de este momento? Porque a las personas que lo conformamos nos genera curiosidad preguntarnos sobre lo que nos une, ese "pegamento" que actúa para que sigamos trabajando juntos; sobre el porqué de colaborar y ser tan efectivos en un espacio tan diferente y atípico creado, paradójicamente, en el seno de una entidad formal y regulatoria como es el Instituto para la Calidad de las ONG. Para entender nuestro proceso es necesario que abordemos los siguientes puntos:

1 Dónde estamos, de dónde partimos.

2 Las claves fundamentales que facilitan la colaboración y que hemos identificado y aquellas que se enmarcan como paradojas

3 Lo que hemos aprendido y podemos enseñar

Esta sería la representación gráfica de estos apartados:

Gráfico 1: estructura de la comunicación

1. ¿Qué es el CDTI?

Como se ha señalado previamente, el CDTI es el Comité de Desarrollo Técnico e Innovación (CDTI) y es un grupo de trabajo del Instituto para la Calidad de las ONG, que pretende ser un espacio de participación, aprendizaje e intercambio. De hecho, dentro de los ejes de trabajo del Instituto, el CDTI anida en este eje.

Grafico 2: Ejes de trabajo del Instituto para la Calidad de las ONG

En el reglamento aprobado por parte del Instituto de la Calidad de las ONG-ICONG, la entidad que lo ha creado, se recoge que el CDTI es un comité de trabajo que tiene como objetivos:

a) El impulso y dirección en la elaboración y aprobación de documentos técnicos.

b) Proponer a la Junta Directiva, Presidencia o Dirección de ICONG (según sea el caso) los documentos para su aprobación y publicación.

c) Establecer las normas generales para la constitución, composición, gobierno, funcionamiento, proceso de trabajo y reglamento propios de cada comité o grupo de trabajo que se forme en el ICONG.

d) Regular y facilitar a las partes interesadas su participación en los procesos de elaboración de los documentos técnicos.

1.1. ¿Quiénes pueden formar parte del CDTI?

El reglamento nos dice que el CDTI estará formado por representantes de las partes interesadas del Instituto, personas que:

a) Requieren ciertos criterios de capacidad técnica, representatividad y proporcionalidad como partes interesadas, experiencia.

b) Serán nombrados y cesados por la Junta Directiva de ICONG, a propuesta del Presidente.

c) La Coordinación del CDTI es nombrada por la Junta Directiva de ICONG a propuesta de la Presidencia de ICONG.

d) La Junta Directiva de ICONG proveerá una persona como Secretaría, con voz pero sin voto.

e) Los puestos son elegidos por tres años, con posibilidad de renovación por un segundo mandato, excepto la Coordinación y la Secretaría que no tiene expiración de mandato.

Con estos mimbres, la proyección de cómo se iba a realizar la tarea y las personas que iban a participar se esperaba quizás un poco diferente a la que actualmente tenemos ahora.

1.2. Fases por las que ha pasado el CDTI en estos 9 años:

El CDTI no ha sido el mismo grupo desde el inicio de su existencia. En el curso que ha seguido el CDTI podemos dividir varias fases. Esta división nos sirve a efectos de la presente comunicación pero somos conscientes de que los procesos evolutivos no han sido ni tan estructurados ni tan claros:

Gráfico 3: fases CDTI

Fase inicio (2008-2010): la Dirección de ICONG contacta con personas conocidas y les traslada el Reglamento (preexistente al grupo), propone la elección de un coordinador y se organiza la conformación del grupo. Los perfiles son, pues, conocidos y elegidos en su mayor parte por la Dirección del Instituto. Se trataba de un grupo de personas que estaban ya bastante conectadas entre sí, elegidas por la relación de confianza y porque provenían de diferentes sectores (ONG, Universidad, Consultoría, Empresa…) y a los que se les encomendó unas serie de retos iniciales basados en aquel momento de ICONG.

Fase de arranque (2010-2011): los miembros a los que se ha invitado, se incorporan en su mayoría y gracias a su conocimiento previo de ICONG, se centran en la elaboración de un plan de trabajo, optando por el desarrollo de documentos técnicos sobre la Norma ONG Calidad, para su conocimiento y difusión. Aumenta la colaboración y el conocimiento entre los miembros.

Fase de mantenimiento: durante los años 2011 y 2015 el grupo elabora productos (documentos, jornadas técnicas). Es en este momento donde el CDTI tomó las riendas de su propio plan y decidió volverse un poco loco y empezar a crear. En esta fase, destaca la planificación utilizando mapas de empatía, donde se identificaron las necesidades de los clientes y partes interesadas del Instituto, como punto de partida para diseñar productos y servicios que satisficieran esas necesidades y expectativas. Es de destacar la energía que generó hacer empatía con los grupos de interés. Se invitó además a personas externas para lograr grupos ampliados con más recursos, y la generación de productos altamente exigentes y de muy diversa naturaleza…pero no todas estas propuestas llegaron a llevarse a cabo ni generaron un producto mínimo viable pero todas las personas trabajaron y desarrollaron aprendizajes.

Sin embargo, el peso de no poder sacar todo el trabajo junto con la desalineación de estos retos y el plan de trabajo de ICONG pusieron en cuestión al CDTI. Fue un momento de parada y reflexión. Pero si algo caracterizó esta época fue de producción y creatividad. Y entró a participar mucha gente de muy diverso perfil. Se inicia la rotación de miembros del CDTI.

Fase de consolidación (2015-2016): en una nueva etapa del ICONG, donde se da un cambio organizativo profundo, la nueva Junta Directiva solicita aumentar el número de miembros del CDTI y, a instancias del coordinador, se realiza una reunión donde los mismos miembros del comité invitan personalmente a más miembros. El grupo se consolida con 9 personas nuevas.

Fase de cambio (2016-actualidad): nueva etapa donde los miembros del CDTI generan un nuevo plan de trabajo, alineado con la nueva estrategia del ICONG. Es una etapa de creatividad y de renovación del compromiso. Lo que caracterizó a esta etapa es que las personas que se incorporaron lo hacían a un grupo ya en marcha y con recorrido, que la mayoría no se conocían entre sí y además, todas provenían del

Tercer Sector. La acogida fue acertada y el grupo se integró a la perfección lo cual facilitó mucho la conexión y las ganas de crear.

En este momento, el ICONG ya había cambiado, su modelo, su misión y sus servicios estaban en proceso de redefinición y por tanto el propio CDTI también lo estaba. Desde los recientes cargos renovados de Junta Directiva se trasladó al CDTI el reto de diseñar una acción que pretendía mostrar el cambio del ICONG, su nueva misión y filosofía. El diseño fue una experiencia altamente creativa y gratificante que culminó con una propuesta concreta pero muy compleja, y que aún no se ha llevado a término. Finalizado el encargo, el CDTI reivindica su propio espacio para crear un plan de trabajo que ha sido generado durante el 2016 y parte del 2017.

Estamos ahora en un momento importante, el CDTI necesita su propia revisión, dimensión de recursos y tal vez reorganización para poder sacar adelante algún producto destinado a los clientes finales. A pesar de ello, el aprendizaje de sus miembros y el traslado al propio ICONG de sus reflexiones entendemos que es un valor en sí mismo.

2. Condiciones y paradojas

Sea lo que sea lo que retiene el talento de las entidades, suena más a cultura, a ambiente diferente que a condiciones estáticas y susceptibles de controlar por las entidades. Esto quiere decir que entendemos que este proceso se inserta en la categoría de "claves culturales" en la que se incluyen artefactos, bienes, procesos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados (Thompson, 2002)[1]

Vamos a atrevernos a hacer un intento de "asir" el aire, de captar la esencia de algo vivo y por lo tanto en movimiento y en un continuo fluir. ¿Por qué? Porque creemos que existen variables que hemos identificado (que actúan como variables independientes) que una entidad puede identificar y promover en sus procesos internos y que puede reproducir con una alta probabilidad de que estas variables le lleven al mismo resultado. Por lo tanto, vamos a identificar los ingredientes o claves que, consideramos, están facilitando el proceso de colaboración en el CDTI (es decir, cuáles son las condiciones para crear este escenario).

Además, en este camino hemos identificado ciertas paradojas que en nuestra opinión, resultan cuanto menos curiosas y merecen que nos paremos a tratarlas.

[1] Thompson, John B. (2002) [1990]: Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas. División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Xochimilco. México.

Gráfico 3: Condiciones para la colaboración en el CDTI

1-Identidad/diversidad cultural: en el CDTI, aparentemente homogéneo y compacto, existen personas con diferentes identidades y perfiles, y cada uno/a de sus integrantes se identifica con varios -no todos, ni de la misma manera- de los objetivos de ICONG. Heterogeneidad en lo que nos une y en la forma en cómo lo vivimos (que es muy amplia y válida y pueden convivir…y eso es por algo, y es que el contexto en el que se desarrolla el CDTI lo permite). Esa es la cultura de diversidad existente.

Además, es importante destacar que el grupo está abierto y fomenta el uso de lenguajes diversos, que van más allá del lenguaje técnico, como por ejemplo,

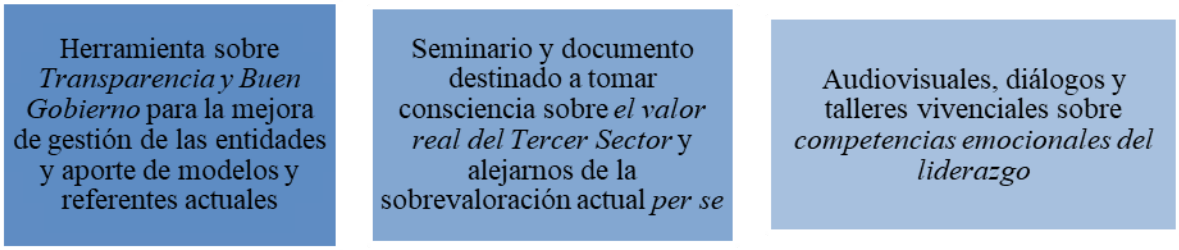
el uso de las metáforas o de los relatos. En coherencia con esto, el proceso que se realiza pasa por "aprehender" de universos distintos al propio del Tercer Sector que es producto de permitir pensar sin límites, de superar las barreras, de ser libres.

2- Objetivo explicitado: somos el Instituto para la Calidad y hemos creado un grupo abierto, un espacio de libertad, innovador, que sabemos que damos y recibimos, donde conectamos. Aquí encontramos la primera paradoja: *un Instituto para la Calidad, dedicado a normas y referentes, a procesos y procedimientos es capaz de generar en su seno un espacio de libertad y autorregulado del que se beneficia como entidad.*

3- Generan productos visibles: el trabajo está orientado a producir valor, a trascender. Tiene siempre un enfoque de utilidad, mirando siempre a destinatarios, clientes y partes interesadas, buscando preguntas poderosas que provoquen respuestas valiosas y eficaces. Estos son algunos de los productos del CDTI (2009-2016):

Documentos	Jornadas	Grupos de trabajo
• Argumentario de la Norma ONG Calidad • Política de desarrollo de personas • Política y estrategia en el Tercer Sector • Código de BBPP SGC en el ámbito de la discapacidad • Documento Taxonomía áreas de Intervención Social • Documento Fenómenos sociales e intervención social (método Delphi)	• Café ProAction • Café Tertulia Artesanos en Valores	• CT Revisión Norma ONGC • CT BBPP para entidades del ámbito de discapacidad • CT Taxonomía áreas Intervención Social • CT Diseño modular de la Norma ONGC

En cuanto a los retos para este año y el próximo, el CDTI se ha propuesto generar:



4- Espacio de libertad y seguridad: la libertad de las personas para entrar y salir se basa en un apego, en un vínculo. Hay normas no explicitadas de participación y uno/a no deja de pertenecer aun cuando no asiste. Cuando la persona vuelve a asistir, se engancha y contribuye para el avance; no se hace parón, sino que "se sube en marcha" a la dinámica del CDTI. La persona espera paciente hasta que coge el hilo y cuando ya lo tiene, es cuando aporta y eso se consigue gracias a la confianza depositada en cada uno de los miembros en el grupo (del *egosistema* al ecosistema: pasamos del "de dónde estoy" a "dónde estamos", de la individualidad a la inteligencia colectiva, de la búsqueda del refuerzo a mi conocimiento y mi persona a la búsqueda del reconocimiento del grupo y su avance) *Paradoja: no hay posibilidad de libertad si no hay espacios de seguridad, donde normalmente son términos autoexcluyentes. Creemos que esa puede ser la respuesta a la pregunta de "¿por qué sigues sintiendo que formas parte cuando estás y cuando no estás?".*

5- Invitación y responsabilidad: influye mucho la invitación personal y personalizada que genera responsabilidad. La identificación con nombre y apellidos, la invitación trabajada, el cuidado en la preparación y en los detalles de las reuniones es fundamental. *Nueva paradoja: puedes estar en el grupo pero no pertenecer al ICONG, el sentimiento de pertenencia no es sólo formal; representas a algo, aportas a la construcción colectiva.*

6- Acogida: encontrar autenticidad, honestidad y calidez facilitan enormemente el inicio del proceso de pertenencia. El espacio físico también influye mucho.

7- Uso del humor: el papel del humor para cuestionarnos, como ambiente, para dar cabida al disparate es importantísimo porque crear sin diversión o en un ambiente aburrido, es imposible. Nos parece fundamental poder jugar para decidir: el tono con el que nos tratamos es como un juego, probar en un marco lúdico, sin contraindicaciones ni prevenciones, como exploradores pero

sabiendo que estamos en un ambiente protegido (permite la transgresión, en un espacio de seguridad y no tememos el cambio, sino que lo abrazamos). Nos exponemos sin miedo a la crítica: "no estamos locos, estamos trabajando". Ese humor es además un salvavidas ante la incertidumbre que a veces generan situaciones que el grupo no pueden controlar.

8- Respeto a la herencia: las personas han cambiado pero el espíritu ha quedado. Ese valor de respeto a la herencia se percibe cuando llega alguien e intenta entender las claves de por qué esto ha existido, y puede adaptarse y cambiarlas si cabe, para también respetarlas y cuidarlas; hay un mandato, un sentido, una utilidad donde hay un proceso de adaptación pero también de responsabilidad. Como hipótesis, creemos que una de las claves para que esto haya sido así es que ha permanecido un grupo pequeño de personas que tienen una función de anclaje con el espíritu inicial del CDTI y dan sentido de devenir y de evolución a todas las personas que han venido después.

9- Liderazgo voluntario y autoregulado: la coordinación se reparte, se autorregula. No hay que arrastrar a nadie, solo motivar.

10- Apoyo de las entidades: en esta realidad hacemos cosas que en otros contextos del Tercer Sector es muy difícil. Y no solo hacemos, sino que trasladamos (y las estructuras y grandes entidades a las que pertenecemos son conscientes de que aportan personas para que creen y además se comprometen a que van a acoger las propuestas; es decir, avalan los resultados, asumen ese riesgo). La representación, más allá de ser institucional, es personal, y representamos una conexión, una manera de entender, una sensibilidad que es muy de sector: representamos lo que nos une.

11 Reflexión-acción: somos conscientes del proceso: paramos a hacer retrospectiva y esto ayuda a buenos resultados (porque da coherencia). Somos conscientes de los procesos que vivimos, paramos a analizarlos y nos implicamos en entender e influir en lo que nos sucede.

3. Claves aprendidas

Llegados a este punto, queremos concluir, recogiendo la esencia de lo que creemos que ha pasado y visibilizarlo para que sea replicado en otras entidades y territorios.

¿Podría extrapolarse este proceso de colaboración tan estrecha, divertida, creativa y atractiva, en otros contextos? Creemos que sí. A nuestro juicio, existen características que pueden promoverse por parte de la entidad, desde un enfoque externo y macro y otras características que pueden poseer las personas y que pueden buscarse, definirse y cultivarse, desde un enfoque más interno y micro.

El CDTI ha sido siempre un lugar acogedor de personas e ideas, de aprendizaje significativo y de valor creado con un modelo autogestionado, participativo y no muy ordenado donde las ideas fluyen y la distensión y la diversión están siempre presentes. Un espacio para crear, donde se puede ingresar, aportar, llevarse algo y salir sin conflictos ni excesivas normas ni contabilidad emocional encubierta, solo un lugar de libre participación que ha funcionado, estuviera quien estuviera (no sabemos muy bien aún porqué pero es así). La vocación de innovar y de crear ha estado casi desde el principio, y se ha alternando la producción de trabajos muy ajustados a los requerimientos de desarrollo de la Norma ONG Calidad con otros mucho más creativos.

Lo valioso del ICONG, una institución tan seria que se dedica a la regulación, algo tan serio y estricto como parece ser la gestión de la calidad, es que ha entendido que lo que se regule tiene que *tener fuente en el aprendizaje*, en la visualización de las cosas que "verdaderamente" funcionan en la gestión de las ONG y que, para visualizar eso, hay que indagar y mirar de manera creativa y diferente.

Esta es la historia de un grupo de personas que trabajan juntas por ofrecer y compartir herramientas para la mejora de la calidad en el Tercer Sector. Es una historia viva que en estos momentos sigue construyéndose. Es un proceso que hemos puesto en "PAUSE", como una foto fija, para poder ver los detalles y

hablar sobre ellos porque el resultado es positivo y divertido y creemos que es interesante su difusión, al contener aprendizajes quizá útiles para otras entidades y en otros contextos, teniendo en cuenta estas condiciones y requisitos.

Y como no puede ser de otra manera, no podemos acabar si no es invitándoos a la participación en este CDTI, abierto a todos y a todas, y también a que difundáis esta experiencia, a que la copiéis, a que la adaptéis, o a que creéis otros grupos de mejora y de desarrollo desde vuestra entidad, redes o plataformas, inspirándose en nuestra vivencia.

PARTE II

Experiencias de aprendizaje y cambio en las organizaciones

IMPACTO DE LA CONSULTORÍA EN EL TERCER SECTOR: EL CASO DE PLENA INCLUSIÓN

JUAN JOSÉ LACASTA REOYO
Plena inclusión

Impacto de la consultoría en el tercer sector: el caso de Plena inclusión

Quiero dedicar esta conferencia a mis maestros, especialmente a los que, tan artesanal, meticulosa y amorosamente, crearon el espacio de aprendizaje del Máster de Consultoría de Desarrollo Organizacional de la Universidad de Valladolid: Florentina Moreno, Itamar Rogovsky y José Herrador, una demostración palmaria del "efecto mariposa". A la Universidad de Valladolid por continuar con el espíritu con el que se inició el Máster. También a todos los dirigentes de Plena inclusión que creyeron en los aprendizajes que algunos recibimos y supieron hacer uso de ellos en el origen del cambio profundo de Plena inclusión, especialmente a Paulino Azúa y Alberto Arbide. Y a todos los compañeros y compañeras que han hecho posible este viaje de cambio y progreso hasta el día de hoy.

> Las cosas se hacen, las cosas ocurren, los afanes construyen y destruyen. Las visiones se generan… y se regeneran, primero simples, limpias e inverosímiles, luego quizás más borrosas porque se enfangan y se contrastan y enredan con la realidad, en la complejidad de la realidad, en las contingencias, en las urgencias y los intereses... Lo bueno de las visiones es tenerlas, compartirlas y mantenerlas, para que las cosas se hagan, ocurran, para construir y crecer, para confabularse, aun sucios y embarrados.

Lo primero que tengo que resaltar es que esta presentación la he elaborado con el apoyo de la Red de Consultoría de Plena inclusión. 30 de sus 54 consultores dedicaron un buen rato a ello en su última reunión, a primeros de mayo.

Esta conferencia tiene 5 partes:

- Una primera reflexión acerca del Desarrollo Organizacional (DO) y la consultoría
- La conjunción de los planetas en el proceso de cambio de Plena inclusión. La afinidad de modelos. El "acoplamiento"

- El relato del cambio (los cambios) en Plena inclusión
- El papel de la consultoría del cambio en Plena inclusión y en el Tercer Sector
- Retos de futuro

PARTE 0. Introducción/reflexión. Alguna esencia del Desarrollo Organizacional

Lo bueno de las experiencias de cambio basados en visiones y de sus relatos es que se puede extraer, desde la observación y la comprensión, el máximo aprendizaje.

El consultor de DO está para observar, para comprender, para facilitar la observación y la comprensión a sus clientes. Para desnudar y hacer visibles patrones, leyes y constantes en las conductas y en los procesos humanos y organizacionales. Para saber, y ayudar a saber, a leer las situaciones.

Desde la lucidez del maestro Wagensberg, me atrevo a recitar alguno de sus aforismos1 en relación a la observación y la comprensión. Espero no estar "pisándole" nada de su anhelada conferencia de clausura.

Él dice:

- La unidad que observa y comprende es la mente.
- OBSERVAR es dar cuenta de las diferencias que resultan de la comparación de pedazos de la realidad muy parecidos.
- COMPRENDER es dar cuenta de las coincidencias que resultan de la comparación de pedazos de la realidad muy diferentes.
- El conocimiento científico de la realidad del mundo avanza como resultado de una conversación infatigable entre observación y comprensión. La observación estimula comprensiones, las comprensiones estimulan observaciones…

El arte de la consultoría de DO se basa, creo yo, en la disciplina de la observación y en la constante búsqueda de la comprensión. El cambio es el resultado de haber conectado con un mayor nivel de consciencia, superior, diferente al que se tenía. El "darse cuenta", el "insight" son los grandes movilizadores del cambio, sea personal o sea organizacional. La consultoría de DO es la que "procesa procesos" de comprensión de la realidad que movilice visiones compartidas de futuro por las que luchar.

[1] Jorge Wagensberg. "Más árboles que ramas. 1116 aforismos para navegar por la realidad"

Otra aportación lúcida y crucial de Jorge Wagensberg es la propuesta de lo que significa costumbre y tradición. En sus aforismos dice que las costumbres se descubren y las tradiciones se construyen. Dice:

> "Una costumbre, cuando pierde vigencia, se extingue o se convierte en tradición".
>
> "La tradición es un cadáver embalsamado de costumbre".
>
> "La costumbre es llama, la tradición ceniza"
>
> "Tradición: hábito blindado contra la incertidumbre"
>
> "No se conoce ningún caso de tradición que evolucione espontáneamente hasta convertirse en buena costumbre"
>
> "Todo salto del progreso moral requiere ganar una batalla a alguna clase de tradición"
>
> "Tradición es resistencia"
>
> "Las filias se perpetúan por costumbre, las fobias por tradición".
>
> "La tradición es la única manera de perpetuar un odio colectivo"
>
> "La tradición es un argumento del hombre contra la mujer"
>
> "La tradición nunca es argumento de nada y para nada"
>
> "La tradición atrae y amalgama a los individuos que la comparten y repele y disgrega a los que no lo hacen"
>
> "Tirar a una cabra desde un campanario, para así morirse de risa, es una idea que sólo puede perpetuarse por tradición"

Me ha hecho pensar Jorge Wagensberg, con esta diferenciación de costumbre y tradición, en si el modelo de DO, los supuestos que lo apuntalan y las prácticas y aprendizajes que ha ido desarrollando a lo largo de los años a través de la gestión de procesos y de la consultoría, están construidos desde la costumbre. Creo que sí. Persevera por buenas costumbres, por la creencia en las personas, por involucrarlas en igualdad de condiciones, por su constante afán de comprensión de lo que se ve y de lo que no es tan evidente, por llevar en sus genes la vocación de transformación e intrínsecamente su lucha contra la tradición. Espero profundamente en que no se convierta en una tradición. Aunque como dice el propio profesor Wagensberg, "llegar a tradición es una secreta aspiración de toda revolución".

Tradición y costumbre, me hace pensar entre lo auténtico y lo aparente, y pensando en la consultoría, considero que hay consultores y prácticas de consultoría que han incorporado en sus supuestos básicos los cimientos del DO (paradójicamente intangibles) y que están en el constante y ético empeño de construir, basados en sabiduría, artes y oficios amasados a lo largo del tiempo; y que hay otros que se basan en instrumentos deslumbrantes de "falsa innovación"… que utilizan verborrea DO, que están empeñados en vender productos de moda.

Las tradiciones, de acuerdo al enfoque del profesor Wagensberg, al final, son creencias falsas. Y una tradición perniciosa es la consideración de que lo moderno, lo último y lo rápido es lo bueno, lo mejor, lo verdaderamente eficaz. Estamos asistiendo a una masiva oferta de productos enlatados en lapsos cortos de tiempo, que vaticinan efectos milagrosos, vendidos como la mayor innovación, siempre nominados con el correspondiente anglicismo o disponibles con su correspondiente aplicación para el móvil. Y quienes venden y también muchos de quienes compran esos productos enlatados de moda, están hoy generando fobias contra los y las que, poco a poco y sabiamente, vienen moldeando costumbres que intentan perseverar y enraizar en la cultura de las organizaciones, y que buscan con sus clientes incorporar la buena costumbre de convivir con el cambio permanente y el más profundo del que son capaces. El DO es profundidad y la profundidad necesita tiempo y un buen soporte de relaciones.

La paradoja es encontrar la tradición en lo moderno, en lo que caduca rápido. En aquello que no perseverará, como producto, pero sí como tradición de que lo bueno es lo último. Es ésta una manifestación de una patología social que nos empuja a una búsqueda de satisfacciones o soluciones inmediatas que una vez alcanzadas nos precipitan en carrera hacia las siguientes. Estas son las tradiciones que ahora perseveran en contra de los que trabajan para asentar buenas costumbres y aprendizajes con el tempo que necesitan para un auténtico desarrollo humano y organizacional. Arrasan con la participación pausada, con el esfuerzo de la comprensión y con los procesos de relación, de aprendizaje y de maduración.

Otro aforismo, abusando de Wagensberg, es: "La modernidad es tan antigua como la antigüedad"

El secreto del progreso humano, organizacional y social está –principalmente- en la calidad de las relaciones. En la ética de las mismas y en la contribución colaborativa de las personas en los proyectos comunes.

PARTE 1. - La conjunción de los planetas en el proceso de cambio de Plena inclusión. La afinidad de modelos. El "acoplamiento"

La nueva Misión del Movimiento Asociativo de Plena inclusión, aprobada en 2010 en el segundo Congreso de Toledo, le fija la tarea de contribuir con apoyos y oportunidades a que cada persona con discapacidad intelectual tenga una vida digna, empoderada, inclusiva y con derechos de ciudadanía y también sus familias (DESARROLLO HUMANO) en un marco social justo y solidario (DESARROLLO SOCIAL). Nuestra obligación, en consecuencia, consiste ahora en hacer acompañamientos individuales de calidad a cada persona y a cada familia alineados con sus esperanzas y expectativas vitales y hacer transformación social para que el entorno crezca en capital social y en justicia y sea accesible, amable e inclusivo.

La cuestión es que los planetas se alinearon. En el primer Congreso de 1996, también celebrado en Toledo, se adoptaron formalmente nuevos modelos y paradigmas científicos y técnicos: la entonces nueva Definición de Retraso Mental, clasificación y sistema de apoyos de 1992 de la Asociación Americana para el Retraso Mental (AAMR), basada en el funcionamiento de la persona, su relación con el entorno y en el paradigma de apoyos y sus posteriores revisiones de 2002 y 2010, y más adelante, de manera complementaria a la definición, el Modelo de Calidad de Vida de Schalock y Verdugo de 2002/2003 con sus ocho dimensiones: Bienestar emocional, bienestar físico, bienestar material, desarrollo personal, autodeterminación, relaciones interpersonales, inclusión social y derechos.

Y, al mismo tiempo, el propio Congreso y el proceso de participación previa fueron organizados, con el apoyo de los que fuimos alumnos del Máster de Consultoría de la Universidad de Valladolid, desde el espíritu de DO y con las herramientas de DO que permiten la gestión de un cambio profundo. El proceso de participación, la producción de las 10 ponencias en equipos, los seminarios que las contrastaron, el debate en Toledo de más de 600 personas, la definición del conclusiones y del Primer Plan Estratégico del Movimiento Asociativo FEAPS, así como los planes operativos de Calidad, de Comunicación y el cambio profundo de los Estatutos de la Confederación, fueron guiados desde metodologías de Desarrollo Organizacional.

Así que, desde los acuerdos de aquel Congreso, actualmente los servicios y las organizaciones están, cada uno en mayor o menor medida, en el tránsito entre el asistencialismo y el modelo de calidad de vida y de ciudadanía. Y en este camino se han ido desarrollando numerosas estrategias y herramientas, tanto de planificación y acción como de evaluación. Así, por ejemplo, para desarrollar planes personales, los modelos de servicios centrados en la persona y en la transformación social y la planificación centrada en la persona han sido una estrategia y una herramienta especialmente valiosas que tiene sustantivas consecuencias, si se aplican en profundidad, en el cambio organizacional, porque hay que alinear planificación individual con la planificación estratégica, pasando por la planificación operativa.

A lo largo de los años la evolución, los cambios han sido imparables. Ahora los modelos y paradigmas inclusivos, desde una visión sistémica de persona, familia y comunidad, han puesto en cuestión las configuraciones organizativas, sus competencias y los roles profesionales y del resto de agentes. Además, los avances en empoderamiento de las personas con discapacidad y sus incipientes anhelos de auto-representación están haciendo reenfocar los sistemas tradicionales de ejercicio del poder.

Es decir, que estamos transitando de un modelo basado en la asistencia y en el poder profesional, a un modelo de ciudadanía y calidad de vida, basado en la

prestación de apoyos y oportunidades individualizados en y con la comunidad y en el poder central de las propias personas y sus familias.

Para hacer esto en contraposición con los modelos de intervención antiguos, son necesarias estrategias de transformación organizacional. Las organizaciones tienen que producir otras cosas, o de muy manera diferente y saber hacerlas, es decir, que las organizaciones y las personas han de adquirir competencias y aprendizajes diferentes. Han de introducir cambios profundos en la cultura/identidad, en sus procesos y en su estructura. Las organizaciones que se necesitan para la calidad de vida y la transformación social no se parecen en nada o no se deben parecer en nada a las tradicionales que se basan en rutinas, protocolos, espacios segregados y sistemas de poder que, al final, asumen demasiados riesgos éticos.

Dicho de otra forma, la Misión aprobada (la de 1996 y la ampliada de 2010) y los modelos y paradigmas científicos, sociales y técnicos representan y orientan hacia lo que hay que hacer y hacia lo que hay que lograr. Representan los qué. Y el modelo de Desarrollo Organizacional que coadyuva inyectando el aprendizaje organizacional necesario, representa los cómo. Opera sobre los procesos organizacionales que permiten implantar los nuevos paradigmas científicos y técnicos. Procesos que siempre hay que tener en cuenta porque todo proceso de cambio profundo se ha de gestionar de manera intencionada y controlada.

Así,

1. El DO se enfoca a la **cultura y a los procesos**
2. El DO se sustenta en **un liderazgo efectivo**
3. Los **equipos** de todas clases son claves en el proceso de DO
4. El DO se concentra primordialmente en **el aspecto humano, relacional y social**
5. La **participación y el compromiso** de todos y de todos los niveles son claves en la resolución de problemas
6. El DO se concentra en **el cambio del sistema total** y considera a la organizaciones como **sistemas sociales complejos**
7. Los consultores de DO son **facilitadores, colaboradores y coaprendizes** con el sistema cliente
8. Una de las metas es que el sistema cliente sea capaz de **resolver por sí mismo** sus problemas
9. El DO se basa en un modelo de **Investigación-acción** con una extensa participación del sistema cliente
10. El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento **tanto de los individuos como de la organización**

El modelo de Desarrollo Organizacional (DO), el paradigma que representa desde su concepción sistémica, sus formas de intervención, sus herramientas, a

Plena inclusión le han venido como anillo al dedo para catalizar los cambios que el sector en general y cada organización en particular están teniendo que acometer. De hecho, mi valoración es que, sin él, Plena inclusión nunca hubiera avanzado tanto en el cambio como lo ha hecho.

Ha sido éste un buen aprendizaje en este acoplamiento de modelos. Todos los profesionales y dirigentes han bebido y participado de ambos.

Modelos adoptados por Plena inclusión:

- Calidad de Vida
- Transformación social
- Ciudadanía
  - Derechos
  - Empoderamiento
  - Inclusión
- Código Ético
- El enfoque centrado en la persona y en la comunidad. Planificación centrada en la persona

Modelo de DO:

- Se centra en la Identidad, Cultura e intangibles
- Se basa en la participación
- En la Investigación-Acción
- Nunca olvida el desarrollo humano
- Crea condiciones Confianza
- Desarrolla el cambio a través del Aprendizaje organizacional
- Precisas de un liderazgo valiente que empodere

Ambos tipos de modelos COMPARTEN ESENCIAS:

- La creencia profunda en las personas
- La necesidad de la generación de confianza y de colaboración
- Los códigos éticos de Plena inclusión y el código ético del DO.
- La importancia y el poder de los procesos y de los metaprocesos
- Lo determinante del entorno y la visión sistémica
- El aprendizaje como base del desarrollo personal, organizacional y social

Todos hemos entendido que para generar cambios tan profundos en el quehacer y el comohacer de las organizaciones, es necesario afrontar un cambio organizacional profundo –no basta con la mejora- tanto en la identidad, como en los procesos organizacionales, como en la estructura organizativa. Hay que entender la necesidad del cambio en las organizaciones para el desarrollo humano, pero es también necesario el cambio en las personas para el desarrollo de las organizaciones. En eso es en lo que hay que trabajar desde el DO y, para hacerlo, hay que entender la complejidad de la relación de las personas con la organización y con el contexto.

Los pioneros, a finales de los 90, introdujimos en la participación al sector. Horizontalizamos la participación, incorporamos a las personas y a los profesionales de base y a los voluntarios en espacios de participación en los que estaban en igualdad de condiciones con los super-profesionales y los super-directivos. Antes, los súper opinábamos de todo y por todos y decidíamos en consecuencia, sin contar con nadie. Como anécdota, en esos años, se introdujeron

los post its en las reuniones. “Ya está este con sus colorines, decían”. Logramos pasar de reuniones de “debate y contra-debate”, acaparadas por unas pocas personas, en las que había que atreverse a hablar, a otras formas de entrar en el análisis y en las soluciones de los problemas, con otras técnicas, con otros lenguajes, con otras representaciones, asegurando la participación de todos y todas. Ahora parece lo más normal del mundo.

Pero así como ha habido un profundo maridaje entre modelos, a veces también hay des-maridaje aunque no lo parezca. A la hora de aplicar modelos técnicos en servicios o programas de intervención, aunque tienen apariencia sistémica y presencia de las personas no siempre engendran cambios significativos en la cultura y en el sistema de relaciones. Parece que se genera cambio, pero no siempre es así, con el terrible riesgo que conlleva llegar a la convicción de sí se ha producido.

PARTE 2. - El relato del cambio (los cambios) en Plena inclusión. El efecto mariposa

Plena inclusión, antes FEAPS, es un movimiento asociativo de más de 900 entidades (asociaciones, fundaciones, cooperativas…, reunidas en federaciones autonómicas) que se empeñan en alcanzar una vida digna y significativa para cada una de las personas con discapacidad intelectual y para sus familias en toda España. Trabajan con personas de todas las edades, con todos los niveles de necesidades de apoyo y en todos los ámbitos: educativo, socio sanitario, social o laboral. Colaboran en él más de 40.000 profesionales y 8.000 voluntarios en más de 4.000 servicios para apoyar a más de 140.000 personas con discapacidad intelectual y a sus familias.

El Movimiento Asociativo Plena inclusión, nacido como tal en 1964, con 53 años de existencia, es un entramado amplio y complejo en el que cada una de sus entidades y federaciones miembro y las entidades que pertenecen a éstas son jurídicamente independientes y soberanas a la hora de tomar sus propias decisiones.

Pues bien, he tenido la suerte de estar presente y participar en todo el proceso de cambio y desarrollo organizacional que ha experimentado Plena inclusión, desde el año 1995. Es mi relato, en consecuencia, una experiencia personal que se enmarca en lo nuclear de una experiencia organizacional y que ha determinado intensísimamente mi vida y crecimiento profesional.

Siempre he dicho que ha habido un antes y un después del primer Congreso que Plena inclusión –antes FEAPS- celebró en Toledo en noviembre de 1996. Antes de 1996 hablamos de la *prehistoria* y a partir del Congreso hablamos de la *historia* de FEAPS. Fue el punto de inflexión en el inicio de un proceso de cambio que aún no ha parado y que sigue dando importantísimos frutos con nuevos horizontes de acuerdo a los progresos y a los cambios en el entorno.

Pues bien, la primera edición del Máster de Consultoría y Gestión de Procesos de Desarrollo Organizacional (DO) de la Universidad de Valladolid, celebrada entre los cursos 94/95, en el que participamos un grupo de profesionales de organizaciones de FEAPS, fue determinante. Se produjo el efecto mariposa. Un proceso formativo como fue el Máster de Desarrollo Organizacional en Valladolid, alineado con un conjunto de circunstancias hizo que el proceso de trabajo hasta llegar al Congreso y la celebración del mismo lograran que este movimiento asociativo iniciara una etapa completamente diferente. Una crisis institucional en los órganos de gobierno de la confederación de FEAPS fue el detonante para iniciar un replanteamiento de las bases identitarias, de paradigmas en relación al "retraso mental" y de la manera de organizarnos para afrontar el siglo XXI.

En ese primer Congreso, con una amplia participación del conjunto del Movimiento Asociativo, se llegaron a determinados acuerdos clave que han fundamentado y definido durante estos últimos años un sentido de proyecto común que ha tenido consecuencias transcendentales, tanto para las personas objeto de atención de FEAPS como para las organizaciones que tienen encomendada la labor de prestar apoyos a los proyectos de vida de las personas con discapacidad intelectual y a sus familias. Han sido años de desarrollo y de frutos derivados de tales acuerdos clave. Allí nos dotamos de una Misión común (la calidad de vida…), de filosofía (valores), de orientación de futuro, de una manera distinta de entender cómo afrontar la discapacidad intelectual y de cómo apoyar a las personas que la tienen, de objetivos comunes, de sentido de proyecto compartido… Pasamos de una manera de ver las cosas ya muy asentada a una cosmovisión y una autoconcepción totalmente diferente.

Han pasado casi 22 años desde entonces y Plena inclusión y sus organizaciones no han parado de mejorar, de avanzar y de reflexionar. Nos hemos detenido periódicamente para evaluar los periodos estratégicos para diseñar las estrategias futuras de manera muy participativa. Después de Toledo 1996, en el Foro de Sevilla en 2001, en Oviedo en 2005, en Toledo de nuevo en 2010 y finalmente en otra vez en Oviedo en 2015, y fruto de estos paréntesis de reflexión colectivos han surgido los correspondientes cinco planes estratégicos que han marcado los objetivos y los caminos para alcanzarlos. Una característica clave de estos procesos ha sido la creciente participación en los mismos de las propias personas con discapacidad intelectual, que ya no es anecdótica.

Plena inclusión, a partir del congreso de Toledo 1996, abrazó el modelo de calidad de vida y los modelos de inclusión y se puso manos a la obra. Desplegó un conjunto de estrategias para introducir técnica, ética y apoyos al cambio organizacional. Han sido muy importantes las siguientes:

- La elaboración con los propios profesionales de las entidades de Plena inclusión y la publicación de los 8 Manuales de Buena Práctica en el año

2000 sobre los distintos ámbitos de servicios: atención temprana, educación, ocio y vida social, promoción laboral y empleo, atención de día, vivienda y residencia, apoyo a familias y asociacionismo. Han sido guía de organización de servicios durante muchos años. Fue la primera experiencia generosa de aprendizaje colectivo y de conocimiento compartido.

- La elaboración participada y la publicación del Código Ético de FEAPS en 2003. Un código de ética profesional, familiar e institucional
- La elaboración del Modelo de Calidad FEAPS y la elaboración y puesta en marcha del Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, lanzado para su aplicación y uso en 2006. Es un modelo que se equilibra asentándose en tres ejes sobre los que hay que mostrar evidencias: calidad de vida, calidad de gestión y ética. Es un sistema que se certifica por un comité de acreditación y que cuenta con 4 niveles: compromiso, despliegue, calidad y excelencia. En este tiempo se han certificado setenta entidades y están en proceso de acreditación otras setenta más.
- La apuesta por la formación de expertos en calidad de vida a través del Máster coorganizado con el Instituto de Integración en la Comunidad (INICO) sobre Integración de Personas con Discapacidad. Calidad de Vida. En las distintas ediciones, se han formado en este máster más de 100 profesionales de entidades de FEAPS de toda España y constituyen una red para apoyar proyectos vinculados a este saber.
- Las 5 ediciones de Buenas Prácticas con sus correspondientes publicaciones, desde 2002, hasta la actualidad. Se han puesto en valor cientos de buenas prácticas, valoradas por un comité independiente. En 2016 se celebró el primer encuentro de Prácticas Admirables en Córdoba y se publicó una plataforma interactiva para reunir buenas ideas y buenas prácticas denominada “El huerto de las ideas”.
- La elaboración y edición del Modelo de Política de Personas –de recursos humanos- de FEAPS en 2007 y la guía metodológica para que las entidades puedan desarrollar sus propios Planes de Personas y la puesta a disposición de un sistema de apoyo a las entidades para ello. Hay 130 entidades involucradas en Planes de Personas.
- El desarrollo de Proyecto de Dinamización Asociativa que propicia la renovación asociativa y la participación de las personas y de las familias en las entidades y el ejercicio de un liderazgo participativo. El Año 2013 fue el Año de la Participación.
- La Escuela de Dirigentes “En Plena forma”. Es de resaltar esta escuela que ha formado ya a más de 1000 directivos sociales, miembros de Juntas Directivas y de Patronatos de las entidades y de las federaciones.

- El desarrollo del Proyecto de Transformación de Entidades y Servicios para la Calidad de Vida. Aprobado en 2010 y desarrollándose en los últimos 4 años. Se ha elaborado el Modelo de Servicio Centrado en la Persona en 2014 y se han iniciado procesos de transformación en las siguientes áreas: Ocio inclusivo, atención temprana, centros ocupacionales, buena vejez, la educación que queremos. Se han involucrado en procesos compartidos de transformación y de aprendizaje en común, ya más de 600 servicios.
- La formación para todos los grupos de interés y la gestión del conocimiento y de buenas experiencias a través de herramientas como la intranet de Plena inclusión.
- La elaboración y aprobación del Código de Buen Gobierno.
- El desarrollo del proyecto de Consultoría, desde 2001.
- Los sucesivos diseños organizativos del Movimiento Plena inclusión se basan en tres dimensiones: la institucional (representación, soberanía, gobierno y normas y reglas de juego), la funcional (equipos profesionales) y la de participación (redes de participación, equipos ad hoc, redes especializadas…). En las redes a nivel estatal y a nivel autonómico pueden estar "enredadas" más de 3.000 personas en más de 200 redes. Son uno de los tejidos que soporta en la realidad el Proyecto Común. La dimensión de participación es la que, al final, cualifica la toma de decisiones políticas y ejecutivas.
- Desarrollo del modelo y de la metodología de Planificación Centrada en la Entidad para las federaciones y la confederación en un pilotaje que ahora está finalizando. Otro ejemplo del maridaje de modelos.
- Y, en general, todos los proyectos, en su manera de emprenderlos, llevan una inspiración DO: Visión compartida, participación, horizontalidad, empoderamiento…

Por otra parte, también ha habido una gran influencia del Modelo de DO en los desarrollos de Plena inclusión porque todos los líderes profesionales de la Confederación de la rama técnica se han formado en el Máster: el director general, la directora adjunta, los sucesivos responsables del Modelo y Sistema de Calidad Plena, la actual responsable de Calidad de la Confederación, el responsable del Proyecto de Transformación de Servicios, la responsable del Proyecto Ético, el responsable de Proyecto de Política de Personas, el responsable de Dinamización Asociativa, el responsable de la Red y el Servicio de Consultoría, el director de Estrategia y Desarrollo Organizacional… Y también se han formado decenas de líderes profesionales de las entidades que componen Plena inclusión y que, en general, dirigen organizaciones que han afrontado cambios y están en una tendencia de progreso evidente.

Y, por otra parte, los líderes sociales, los miembros de juntas directivas y de patronatos, se han y están formando en la Escuela de Dirigentes con una clara inspiración de los paradigmas de DO: visión sistémica, visión estratégica, liderazgo participativo, comprensión del contexto y de grupos de interés, modelos organizativos horizontales, el empoderamiento de personas y de familias…

Algunas conclusiones y aprendizajes del proceso de cambio de Plena inclusión

De la experiencia –multiexperiencia- en Plena inclusión no bastaría con contar qué pasó y qué lo produjo (observación), es necesario extraer el jugo de la (comprensión): desnudar los patrones que han producido éxito en el proceso y aquellos espacios de "no cambio", para usarlos en el futuro desde la máxima consciencia.

Patrones en términos de condiciones en el origen (alineación, conjunción de planetas y circunstancias para la eclosión) y de condiciones para el desarrollo (progreso, crecimiento, aprendizaje…). Y patrones en relación a las claves de éxito y las claves de fracaso.

Respecto a las claves de éxito, algunos patrones que son una constante son:

- La incorporación a las personas con discapacidad intelectual -los clientes finales de la Misión- en el cambio organizacional ha sido (es) una "iluminación decisiva".
- La conjunción de los modelos del "qué" y del "cómo" ha sido providencial.
- Creer en la participación ha hecho posible el proceso. Ha sido imprescindible.
- Hacer una devolución honesta y rigurosa (feedback) de los resultados de la participación.
- Empoderar ha hecho visible y creíble que el discurso se podía poner en práctica, ha sido el mayor de los respaldos y la mayor energía para continuar.
- La ética como eje ha nucleado visión y las actitudes.
- Desarrollar el tejido en red como algo productivo y de calidez relacional.
- La creencia en las alianzas y en la colaboración generosa frente a una mentalidad competitiva.
- Introducir constantemente la idea de Proyecto Común, por tanto, de visión compartida y de corresponsabilidad.

- Utilizar palancas de cambio pero no creer sólo en procesos en cascada. Disparar al sistema macro, pero también al meso y al micro. A veces la intervención en micro tiene más efecto palanca que una intervención macro.
- La desfiguración de poderes tradicionales con la socialización de la influencia en el poder a través de la participación y la transversalidad.
- La importancia de las alianzas (universidades, empresas, ONG…) y estar e incidir en el entorno sabiendo leer su evolución y comportamiento.
- …

Sin embargo, es necesario señalar que el DO, como modelo, ha sido invisible. Forman parte ya de nuestra cultura la ética, el empoderamiento, la participación, los valores, las personas, el trabajo en equipo, el aprendizaje, la generosidad de compartir lo que sabemos…, pero el DO, como paradigma, no ha formado parte de Plena inclusión de manera consciente.

Aunque hay que resaltar que sí forma parte de nuestra cultura de manera inconsciente. EL APRENDIZAJE EN EL PROCESO DE CAMBIO DE PLENA INCLUSIÓN es que el modelo de DO, los paradigmas y valores que encierra, son nervios, rizomas, patrones de conducta y de cultura, que subyacen y laten. Me asalta la pregunta de si una toma de conciencia, si fuera posible, de que lo que subyace en el proceso de cambio de Plena inclusión es el modelo de DO, aumentaría la efectividad y su impacto o, por el contrario, nos pasaría como al ciempiés que cuando le preguntaron cómo hacía para andar con tantas patas sin tropezarse y se puso a pensar en ello y a querer saber cómo lo hacía, ya no pudo volver a caminar.

No lo sé, lo que sí sé es que los sistemas organizativos aumentan su madurez a medida que elevan su nivel de consciencia, su inteligencia y su capacidad de aprendizaje y que es muy difícil que los sistemas organizativos mantengan un alto nivel de lucidez constante respecto a lo que son, cómo se encuentran y cuál ha de ser su proyección. Quizás la consciencia acerca del modelo ayude a mantener esa lucidez. Lo que parece que puede ser decisivo es que el establishment, es decir, las personas con más capacidad de decisión, sí sean conscientes de la incidencia del modelo y sus valores en el cambio y en el progreso de la organización, porque dicha consciencia les hará protegerlo y desarrollarlo como un patrimonio intangible principal y esencial. Se trata de proteger con coraje un medio ambiente, una atmósfera y el humus que podrá permitir dar frutos que en otras condiciones jamás se podrían dar.

Otro aforismo del profesor Wagensberg para ilustrar. Dice: La ignorancia genera desconfianza. La desconfianza burocracia y la burocracia ignorancia.

Pero también hemos de señalar las claves y los reductos del "no cambio". Lo que, a pesar de todo, sigue sin cambiar y "sin oler bien". Hay claves que anclan a entidades y a estructuras organizativas en resistencias fosilizadas. Entre otras pueden ser:

- La competencia por los recursos que destruye el espíritu colaborativo y genera desconfianza mutua.
- La lucha por espacios y terrenos de poder: la necesidad de dominar espacios, puestos o feudos. El DO muchas veces desdibuja territorios y límites y licua los sistemas organizativos y de comunicación y ello genera resistencias porque la manera de ejercer el poder es menos aprehensible.
- Otras creencias como el culto al pragmatismo no permiten que haya tiempo para la siembra y para el abono en los procesos. Los valores pragmáticos como lo es la eficiencia son claves, pero tienen que ir acompañados de valores éticos y de valores generativos y creativos vinculados con un clima saludable en las organizaciones[2].
- Otras creencias que conforman la identidad subyacente que está aún más por debajo de la identidad subyacente y que operan en las resistencias y la desconfianza: el dolor profundo, el miedo por perder lo conseguido aunque no sea adecuado mantenerlo, el patrimonialismo, …
- Lo que al final es solo aparente alineación de planetas. La "apariencia de estar de acuerdo". El desacoplamiento inconsciente. Adoptar el discurso correcto como propio y común pero manifestar incoherencias profundas en las prácticas y experiencias.
- Los cantos de sirena de soluciones prontas y mágicas y aparentemente innovadoras. La venta de productos deslumbrantes que parecen tener más ventaja competitiva.
- …

La influencia del DO en el Cambio en el Tercer Sector de Acción Social

El Tercer Sector, organizado en Plataformas y coordinadoras, es un océano muy extenso y complejo. Y ha recibido influencias de cambio por muchas vías: los propios desarrollos de las ONG y de las plataformas de las mismas, las influencias internacionales, los modelos de intervención social, la influencia del otro Tercer Sector, el de ONG para el Desarrollo, las consultoras sociales, los estudios e investigaciones sobre el mismo, etc.

[2] Salvador García y Shimon Dolan. "La dirección por valores"

Plena inclusión ha tenido –y tiene- vocación de influir en el cambio del Tercer Sector y ha procurado hacerlo no sólo aportando su visión sobre los derechos sociales y su incidencia social y política sobre los mismos, sino aportando su conocimiento vinculado al modelo de Desarrollo Organizacional. Entendimos ya hace años que el diagnóstico que se podía aplicar a Plena inclusión (desde la comprensión) era extensible al Tercer Sector en su conjunto. Para ello, conjuntamente, con otras organizaciones como Cruz Roja, Cáritas, ONCE, Plataforma de ONG, UNAD, EAPN, Plataforma de Voluntariado, CERMI, Mujeres Progresistas, etc., hemos tratado de influir en su desarrollo organizacional. Así hemos contribuido, desde la colaboración, a:

- La formación de profesionales de ONG del TS en el Máster de Valladolid de Consultoría en DO, especializándolo para procesos del Tercer Sector.
- La elaboración de los tres Planes estratégicos del Tercer Sector y en el desarrollo de su planificación operativa.
- El desarrollo de espacios de colaboración generosa.
- Con el liderazgo del primer Plan de Calidad para el Tercer Sector.
- En la creación y desarrollo de la Norma ONGCALIDAD y del Instituto de la Calidad de ONG (ICONG).
- En el Comité de Desarrollo Técnico e Innovación del ICONG.
- El desarrollo de modelos de cooperación inter-asociativa en el CERMI.
- La creación y desarrollo de la Asociación DHO.
- Trabajando en más de 40 grupos del TS.

El Tercer Sector ha de integrar procesos de DO en el CAMBIO que necesita. Los tiempos han cambiado, el entorno ha cambiado y el TS tiene que cambiar. Ha de hacer cosas distintas, ha de hacer las cosas de otra manera y ha de adquirir nuevas competencias y también las personas que lideran, trabajan y colaboran en el TS. El DO sabe de intangibles. En el TS, como en el resto de organizaciones, muchos procesos son intangibles. Y sus resultados más importantes también lo son. Procesos intangibles con resultados intangibles. En el TS se necesita el DO.

El TS ha de integrar procesos de DO en su desarrollo y en procesos clave como la vertebración del mismo, la apuesta por la cultura de la colaboración, por la gestión del conocimiento, la participación y empoderamiento de todos los grupos de interés y especialmente de los destinatarios de su misión.

PARTE 3 – El papel de la consultoría en el cambio de Plena inclusión y en el Tercer Sector

Como decíamos en el apartado de confluencia de modelos, sin cambio organizacional, no es posible el cambio. Era necesario acompañar los modelos científicos y técnicos y sus herramientas, que pedían un cambio en lo que hacer y en cómo hacerlo, con un modelo o paradigma de intervención de cambio organizacional que lo facilitara. Por eso, Plena inclusión se atrevió a generar una consultora, un servicio de consultoría, para apoyar y acompañar al movimiento asociativo en su conjunto y a las organizaciones en particular en sus procesos de cambio y de progreso.

La Red de Consultoría

En 2001, se pone en marcha la Red de Consultoría de FEAPS. Se crea con profesionales de entidades y federaciones de Plena inclusión que cursan el Máster de Consultoría y Gestión de Procesos de Desarrollo Organizacional de la Universidad de Valladolid y que gracias a este máster pueden ejercer profesionalmente como consultores de organizaciones. La red se constituye con la siguiente misión: *"Facilitar al movimiento asociativo FEAPS –a sus entidades y estructuras-, apoyos para un desarrollo organizacional coherente con su misión, visión y valores"*.

Así, las personas del Movimiento Asociativo de Plena inclusión que se han formado en el Máster de la Universidad de Valladolid han influido y aportado su oficio profesional a través de tres tipos de tareas:

1. Influencia en la manera de hacer las elecciones estratégicas del sector, utilizando el DO de manera nuclear en los procesos de construcción y despliegue de la cultura y de la estrategia del conjunto del Movimiento Asociativo de Plena inclusión.

2. Inyectando metodología DO en los procesos asociativos y organizacionales: participación, visión, proyecto común. Y en los proyectos estratégicos.

3. Acompañando y apoyando a través del ejercicio de consultoría en los cambios específicos de las organizaciones miembro (micro) y en los de las estructuras del conjunto del movimiento asociativo (meso y macro).

En este momento la Red es un espacio compuesto por 54 profesionales que ejercen su profesión en casi todas las comunidades autónomas de España. El espacio *Red de Consultoría* está diseñado para generar reflexión, aprendizaje y avances en la calidad del Servicio de Consultoría.

La actual Misión de la Red es: ***Contribuir a que el Movimiento Asociativo Plena inclusión*** *– sus organizaciones, estructuras, equipos y personas y*

organizaciones aliadas del entorno- ***desarrollen los procesos de aprendizaje y transformación organizacional necesarios para cumplir la misión, poniendo a su disposición conocimiento, metodologías y herramientas de apoyo a dichos procesos.***

El Servicio de Consultoría

La Red apuntala el Servicio de Consultoría del Cambio de Plena inclusión. La mayoría de sus miembros son consultores activos en el Servicio.

Desde su creación, el servicio que presta la red, ha intervenido en más de 140 demandas de entidades y federaciones de Plena inclusión relacionadas con planificación estratégica, desarrollo de equipos de dirección, implantación de la Calidad Plena, selección de gerentes, conflictos organizacionales, diseños organizativos, etc. Además la Red de Consultoría ha apoyado procesos internos de la confederación de configuración de redes y equipos, apoyos a proyectos nuevos, etc. La gestión del Servicio está certificada por la Norma ISO y por la Norma ONGCALIDAD y es evaluada por sus clientes con una muy alta satisfacción y no pocos de ellos han expresado el hito de la intervención de consultoría como un antes y un después en el desarrollo de su organización.

El Servicio de Consultoría del Cambio de Plena inclusión acaba de renovar su cartera de servicios y es la siguiente:

CAMBIOS EN LAS PERSONAS y de desarrollo de competencias:

- Coaching, mentoring
- Formación de líderes
- Transiciones de líderes y procesos de relevo
- Apoyo a personas con discapacidad intelectual en su labor de liderazgo y en su auto-organización

CAMBIOS EN LOS EQUIPOS:

- Aprendizaje de Trabajo en Equipo
- Liderazgo de equipos
- Creación y desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento
- Metodología ágiles de trabajo en equipo
- Desarrollo de la transversalidad

CAMBIOS EN PROCESOS ORGANIZATIVOS

- Gestión del conocimiento y aprendizaje colaborativo
- Comunicación interna
- Sistemas de participación
- Cambios en el sistema de liderazgo
- Gestión ética
- Procesos de evaluación y mejora
- Acompañamiento en la creación de organizaciones y servicios

- Apoyo a la gestión de proyectos
- Sistemas de buen gobierno
- Planes de igualdad
- Implantación de la cultura de la innovación
- Desarrollo de competencias organizacionales: creatividad, flexibilidad, trabajo en equipo
- Resolución de conflictos organizacionales

CAMBIOS HACIA MODELOS DE PLENA INCLUSIÓN

- Calidad PLENA
- Procesos de Transformación de Servicios
- Planes de Personas
- Dinamización asociativa
- Prevención y resolución de conflictos organizacionales

SERVICIOS PARA EL CAMBIO GLOBAL ORGANIZATIVO

- Análisis y diagnóstico organizacional y de contexto
- Gestión de la cultura organizacional
- Planificación estratégica
- Modelo y diseño organizativo

CAMBIOS EN LA GESTIÓN DEL ENTORNO

- Apoyo a procesos de colaboración o convergencia entre entidades
- Proyectos de trabajo en red con otras
- Procesos de Responsabilidad Social
- Reputación e imagen e impacto social

Hasta ahora, salvo en algún caso puntual en el que hemos intervenido en organizaciones del entorno, el Servicio está orientado al Movimiento Asociativo de Plena inclusión, pero entendemos que el oficio y el saber acumulado por la experiencia de estos años y teniendo en cuenta la propia Misión de Plena inclusión que se orienta también a la transformación social, debe abrirse y ponerse también a disposición del Tercer Sector. En la Red y el Servicio hay mucho potencial y en el Tercer Sector, entendemos que hay mucha necesidad de gestionar cambios irrenunciables. Así que comenzamos una nueva etapa con una cartera de servicios renovada y con vocación de apertura. Plena inclusión está dispuesta a colaborar con todo su potencial y con todos sus consultores en el cambio y en el desarrollo del TS y de sus organizaciones.

PARTE 4. - Retos de futuro

Intuyo que hemos de afrontar, como consultores y como profesionales sociales del Tercer Sector, retos como los siguientes:

- El primero de los retos es la toma de conciencia del valor que añade o que puede añadir el DO y la consultoría del DO en el Tercer Sector ahora y en el futuro.
- Otro principal es que el DO sepa dar apoyo a los qué sociales del futuro, a los nuevos retos estratégicos que ya están ahí: la auto representación de las personas, la desinstitucionalización, la innovación y la gestión del conocimiento, la transformación, la incidencia social y política…
- Sin participación de verdad no hay futuro. La vitalidad asociativa se basa en la participación y sólo las organizaciones vivas pueden producir vida y calidad de vida. La consultoría de DO debe concentrarse en la calidad de los procesos de participación.
- Nos la jugamos también en los procesos de empoderamiento y los procesos relacionales y de generación de confianza.
- Los cambios en el entorno van a exigir investigar y profundizar en el apoyo a los proyectos de colaboración/cooperación inter-asociativa, utilizando el DO en los procesos de cambio que estos proyectos pueden producir: integración de culturas organizacionales, visiones compartidas, distribución de roles y de poder, etc.
- Será necesario incorporar otra concepción de la relación de la organización con su entorno con límites mucho más desdibujados.
- Avanzar en las competencias de los líderes en relación a un modelo diferente del tradicional porque las organizaciones del futuro serán muy diferentes. Habrá que avanzar especialmente en el desarrollo de sus competencias emocionales.
- Mejorar en la prevención y en la resolución de conflictos, mediante el diálogo y la cultura de paz.
- Abrir paso a las mujeres, a lo femenino, es un reto que dará un impulso muy importante al DO y a la manera de hacer consultoría.
- Los recursos de consultoría han de estar presentes y disponibles en los tiempos de transformación y de crisis del Tercer Sector.
- Saber utilizar las nuevas fórmulas de relación social, basadas en dispositivos y redes sociales en la medida que sean útiles en los procesos, equilibrando su utilización con la necesaria relación directa y presencial.
- Para disminuir la erosión que produce la creciente velocidad de los cambios hemos de anclar el sentido con valores profundos.

- Entre los temores, dadas las circunstancias de debilitamiento de la vertebración del Tercer Sector, no es difícil aventurar que vienen tiempos duros, difíciles, con un previsible repunte competitivo. Es necesario combatirlo con adecuadas elecciones estratégicas y con la aplicación de experiencias de cambio y de colaboración que conjuren esa tendencia.

Para finalizar quiero expresar el deseo de que los responsables de las organizaciones del Tercer Sector, aquéllos que tienen más capacidad de tomar rumbos y decisiones en momentos difíciles, que defiendan el capital de las costumbres construidas a base de los esfuerzos y de los sentimientos positivos de sus miembros y que promuevan la observación y la comprensión y la conversación como base del organizarse inteligentemente.

Jorge Wagensberg: "Conversar vale la pena porque no todos ignoramos lo mismo".

BIBLIOGRAFÍA

AAMR. (1992). Retraso Mental. Definición, clasificación y sistemas de apoyo. Alianza Psicología

Bradley, V. J. (1994): Evolution of a new service paradigm. En Bradley V. J, Ashbaugh J. W., Blaney B. C., eds. Creating individual supports for people with developmental disabilities: A mandate for change at many levels

FEAPS (2013). Código de Buen Gobierno. http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/codigobuengobierno_feaps.pdf

FEAPS (2003). Código Ético. http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/codigo_etico.pdf

FEAPS (2012). Manifiesto por la plena ciudadanía de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo. http://www.feaps.org/archivo/centro-documental/cat_view/86-derechos.html?start=30

FEAPS (2000). Manuales de Buena Práctica. Orientaciones para la calidad. 8 volúmenes.

FEAPS (2007). Modelo de Política de Personas.

FEAPS (2007). Modelo de Calidad FEAPS. http://www.feaps.org/que-hacemos/organizacion/calidad.html

FEAPS. Pérez Gil, R. Edición (2011). 10 años comprometidos con la excelencia. Buenas prácticas de calidad FEAPS (V). FEAPS

García, Salvador, Dolan, Shimon l. (1997) La dirección por valores. McGraw – Hill.

Lacasta Reoyo, Juan José. (2009). *"Asociaciones vivas y calidad de vida: claves de la dinamización asociativa"*. Mejorando resultados personales para una vida de calidad. VII Jornadas científicas de Investigación sobre Personas con Discapacidad. Pp 349 a 366. Salamanca. AMARÚ.

Lacasta, Juan José. (2010) Artículo "El proceso y las conclusiones del Congreso de FEAPS Toledo 10: para un proyecto común de futuro para el conjunto del Movimiento Asociativo FEAPS". SIGLO CERO nº 234.

Lacasta, Juan José. (2015) Artículo "FEAPS, 50 años de unión por las personas con discapacidad intelectual y por sus familias". SIGLO CERO vol. 46 (1)

López Iglesias, J. (2014). FEAPS 50 ANIVERSARIO. 50 años con las personas con discapacidad intelectual. FEAPS

Plena inclusión (2015. Creamos en la plena inclusión. III Foro Consultivo. Libro de Ponencias. http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/ponenciasforooviedo_webok.pdf

Plena inclusión. La Misión del Movimiento Asociativo FEAPS. Documento explicativo del contenido de la Misión: http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/mision2010.pdf

Plena inclusión (2016). V Plan Estratégico. http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/vplanestrategicoplenainclusion2016-2020.pdf

Plena inclusión (2015). Valores. http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/valoresplenainclusion_web.pdf

Plena inclusión (2015). Web Huerto de las ideas. http://elhuertodeideas.org/

Martínez Tur, Vicente; Peiró, José Mª y otros. (2010). *Calidad del servicio y calidad de vida. El "survey feedback" como metodología de cambio organizacional*. FEAPS. Colección FEAPS. http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/librosurveyfeedback.pdf

Schalock, Robert L., Gardner, James F. y Bradley, Valerie J. (2006). *Calidad de vida para personas con discapacidad intelectual y otras discapacidades del desarrollo. (Aplicaciones para personas, organizaciones, comunidades y sistemas)***.** Colección FEAPS.

Schalock, Robert l., Verdugo, Miguel A. *El cambio en las organizaciones de la discapacidad. Estrategias para superar sus retos y hacerlos realidad. Guía de Liderazgo. Alianza Editorial. 2012*

Wagensberg, Jorge. *Más árboles que ramas. 1116 aforismos para navegar por la realidad*. Tusquets editores. Colección Metatemas.

GALLETAS, CAÑAS Y BOQUERONES, O CÓMO EMPODERAR A UNA JUNTA DIRECTIVA

JOSE MIGUEL ALONSO CAMINERO
Cruz Roja Española
MAR AMATE GARCÍA
Plataforma del voluntariado de España
CARLA LÓPEZ ADROVER
Consultora DO

1. Introducción

El trabajo que aquí se presenta se ha realizado en una entidad del tercer sector, el ICONG, o lo que es lo mismo, el Instituto para la Calidad de las ONG. Este Instituto es una asociación de asociaciones, fundada en 2008 por una serie de entidades y plataformas del sector, con el objetivo de potenciar y apoyar la implantación de un sistema de gestión de calidad en las ONG. En concreto el ICONG se ha centrado y se centra en la Norma ONG Calidad, que es una norma de calidad adaptada a las entidades sin ánimo de lucro y dónde los valores forman el corazón de la norma.

La intervención que queremos compartir con este trabajo, supone hacer un cambio a diversos niveles:

1) Un cambio estratégico en la asociación y reajuste de sus objetivos

2) Un cambio en la forma de implicación de la junta directiva en la gestión del cambio y en la dirección del instituto.

3) Un cambio en la estructura técnica de soporte del ICONG.

Por supuesto, estos cambios no han sido fruto de una intención caprichosa y arbitraria de una junta directiva, han existido una serie de antecedentes que han ido empujando el proceso de toma de decisiones y de cambio de modelo de funcionamiento.

Tras los análisis previos y con la situación agónica que vivía el ICONG, se tomó la decisión de iniciar una serie de acciones y cambios dirigidos a rescatar a la organización y hacerla sobrevivir. Para ello se pusieron la frente una serie de

personas de la junta directiva, configurando un grupo operativo que tras varios meses de trabajo recibió el cariñoso apelativo de Galletas, Cañas y Boquerones. Este nombre viene a simbolizar un elemento fundamental e intrínseco de este grupo, que es uno de los elementos clave para el éxito de la intervención, como es el cuidado mutuo de las personas que forman el grupo y el establecimiento de lazos afectivos entre los mismos. Y esto es gracias a que las largas reuniones de trabajo estuvieron siempre sembradas de momentos de relax y risas, generalmente en torno a ligeros desayunos, frugales comidas y algunas cañas tras finalizar las reuniones.

En estos momentos y tras cuatro años de trabajo, podemos decir que vamos alcanzando los objetivos que nos hemos ido proponiendo en cuanto a la estrategia e intervención del ICONG. Pero también podemos decir que el modelo de organización e implicación de la junta en la gestión directa, está siendo una experiencia piloto que va encontrando por dónde caminar a medida que camina.

Podemos apuntar ciertas claves de funcionamiento que están haciendo que esta forma de funcionamiento esté llevando al éxito en los objetivos. Claves que son importantes a tener en cuenta en la medida que se pueda plantear un funcionamiento similar en cualquier otra organización.

Con la presentación de este trabajo no solo se persigue el objetivo de compartir el cambio, si no de extraer aquellas cuestiones que son fundamentales y que hay que tener en cuenta a la hora de plantear cambios de funcionamiento e implicaciones más reales de las junta directivas de las organizaciones.

En esta comunicación describimos todos estos aspectos con la intención de aislar algunos elementos como claves de éxito que puedan ser extrapolables a otras organizaciones, y que a la vez nos hagan reflexionar sobre la realidad y configuración del movimiento asociativo del tercer sector.

2. El diagnóstico

El Instituto para la calidad de las ONG, se creo con el objetivo firme de promocionar la Norma ONG Calidad entre las organizaciones del tercer sector. Poniendo el foco en la certificación de las entidades que cumplieran con todos los objetivos de la norma.

Este trabajo centrado en la certificación de entidades, llevaba emparejado otra serie de actividades necesarias y vinculantes para la organización: formar y capacitar a las personas auditoras y certificadoras, realizar las gestiones ante la ENAC para reconocer la norma de calidad, establecer las medidas organizativas y de funcionamiento establecidas por la ENAC conducentes a ser reconocida como entidad certificadora, etc….

Todas estas actividades exigen un gran volumen de trabajo tanto para los equipos técnicos de del instituto como para los colaboradores necesarios en los distintos momentos del proceso.

Por otro lado el objetivo de ser entidad certificadora tiene otra actividad de apoyo que genera, igualmente, un gran volumen de trabajo, esto es la difusión y comercialización de la norma. El ICONG nació con el objetivo de ir hacia una estructura autosostenida económicamente dónde los ingresos por ventas de servicios fueran suficientes como para no necesitar recurrir a otras fuentes de financiación o al menos las mínimas. En el diagnóstico que hizo la junta directiva se ponían de manifiesto dos elementos de fracaso:

- Se genera un gran volumen de trabajo del equipo centrado en la venta de norma, con un resultado escaso o prácticamente inexistente.

- La económica del ICONG, se basa en subvención de la administración pública, unas cuotas elevadas de las entidades socias y unos aportes económicos extraordinarios y voluminosos de algunas de las entidades socias que apoyaban decididamente al ICONG.

En este caso y en cuanto al objetivo de sostenibilidad, se demuestra que el sistema no podía seguir funcionando de la misma manera. A esto se le une, que algunas de las entidades socias no pueden hacer frente a las cuotas por lo que se va generando un déficit económico, dado que los ingresos reales en caja son bastante inferiores a lo presupuestado, por lo que mientras las deudas de las entidades suben, el ICONG va consumiendo los recursos fundacionales para hacer frente a su actividad económica.

El equipo técnico sigue una estructura clásica configurado con un director y una técnica de apoyo y una administrativa. La persona con funciones técnicas no tenía un sueldo a cargo del ICONG ya que provenía de las aportaciones extraordinarias de una entidad socia. A pesar de eso los gastos en estructura técnica del ICONG eran demasiado elevados para el tamaño de la organización. Además la estructura de mando tan rígida, no se ajustaba al dinamismo que la situación estaba demandando. La junta directiva y el equipo conviven a cierta distancia que no permite que el ICONG camine con una misión.

Otra cuestión importante se refiere a la sostenibilidad económica del ICONG, basada en subvenciones públicas, cuotas de socios y aportaciones extraordinarias de los socios. La tan ansiada fuente de comercialización de servicios basados en la calidad, no se pudo desarrollar en todo este periodo. Las cuotas de socio ascendían a 6000,00€, siendo esta una cantidad excesiva para las organizaciones socias. Esto llevo emparejado que alguno de las entidades socias que no podía hacerse cargo de esta cuota anual fue aumentando su deuda con el ICONG. Esta situación va generando tensiones en tesorería a la vez que

afecta muy negativamente a las cuentas y balance económico anual. Los aportes extraordinarios venían de la mano de cesión de trabajadores por parte de alguna de las entidades, en primer lugar la Plataforma de ONG de Acción Social y en la última etapa la Cruz Roja Española. En ambos casos los salarios de la persona eran asumidos por la socia y los trabajos se desarrollaban en el ICONG. Esto plantea una situación de escasa sostenibilidad económica que era necesario abordar en el proceso de cambio.

La junta directiva funciona como un órgano de gobierno tradicional que supervisa y da indicaciones generales, que el equipo toma, reinterpreta y ejecuta. La situación en 2012 lleva a situaciones tan extremas que el plan de trabajo se divide entre: el plan de trabajo del ICONG, y el plan de trabajo que la junta directiva ha decidido hacer. Una asociación que quiere cambiar pero sigue sin moverse de los postulados antiguos.

La falta de demanda de los servicios del ICONG por parte de las entidades del tercer sector ha significado un punto de inflexión importante:

- las entidades no necesitaban certificaciones de calidad, necesitaban un rescate de la situación agónica que estaban viviendo, como la calidad podía ayudarlas a sobrevivir.
- Los verdaderos clientes del ICONG no eran las grandes entidades que disponen de muchas vías y recursos para salir adelante. Las que necesitan el apoyo del ICONG y lo que la calidad pueda ofertarles son las pequeñas y medianas entidades.

Estos desajustes generan un sentimiento de desencanto en las entidades fundadoras, que ven al ICONG no como el refugio de la calidad y la mejora en la gestión de las entidades del sector, si no como un espacio sin objetivos claros, y guiado por motivaciones autocentradas. Las voces en ese momento comienzan a hablar de cierre o cambio del ICONG, sin alternativas intermedias que alarguen esta situación.

3. Metodología

Con este punto de partida del diagnóstico, el ICONG se propone iniciar el cambio que aborde todas las cuestiones puestas encima de la mesa en el diagnóstico. Cambio que no puede partir más que de las personas de la junta directiva que tomen las riendas y provoquen los giros necesarios.

4. Las personas participantes

El grupo de trabajo estaba constituido por diversas personas de la junta directiva que voluntariamente quisieron participar. No hubo un liderazgo claro

de ninguna de estas personas, aunque los objetivos que se iban marcando podían hacer que en unos momentos unas personas fueran más activas que otras.

Podemos decir que son tres las características de este grupo:

1 Existe una apuesta clara de las entidades para iniciar este cambio. Las personas de la junta directiva que se implican en el mismo, reciben una clara instrucción de la organización a la que representan para implicarse en esta tarea.

2 Además de la entidad, las personas están comprometidas con el proyecto del ICONG y con el proyecto del cambio. Hay que destacar que la junta directiva está compuesta, en su gran mayoría, por las personas responsables de la calidad de las organizaciones socias. Esta implicación directa con el proyecto, hizo que los lazos que empujaban hacia este trabajo fueran más fuertes y duraderos.

3 Se genera un clima de trabajo en el que la parte emocional cobra gran importancia. Las personas que configuran el grupo, se ocupan y preocupan por hacerse sentir cómodos y en un ambiente de confianza. El grupo de trabajo es un espacio amigable en el que se parte de compartir la misión del grupo y desde ahí todas las personas se sienten libres de manifestar sus dudas y requerimientos. Además en este espacio de confianza tiene un efecto de aprendizaje importante, no hay que olvidar que se está innovando con todo lo que esto lleva emparejado de nuevas experiencias.

El equipo de trabajo, tiene como principio de funcionamiento un mandato de la junta directiva, es decir que los objetivos generales son un encargo de la junta directiva, quién es la que toma las decisiones finales y realiza los ajustes necesarios. A medida que los primeros objetivos se van cumpliendo van naciendo otras necesidades de actuación, y en estos casos es la propia junta directiva la que decide encargar y delegar en un grupo el análisis y propuesta de intervención para el tema en concreto, siendo la junta la que delega y a donde se vuelcan los trabajos para su posterior toma de decisiones.

5. Los cambios que se introducen

Los cambios que se fueron proponiendo están enlazados unos con otros y corresponden con diferentes aspectos que el diagnóstico saca a la luz.

- **Cambio en la estrategia y en la población diana**

Este fue una de las primeras propuestas de cambio que se hicieron. Hay una masa crítica de entidades del sector que no son grandes si no que (*ver el tamaño de las entidades*) son las pequeñas y medianas. Estas entidades venían funcionando de forma más tradicional y en los momentos de crisis estaban

sufriendo un desajuste entre los recursos económicos y las necesidades de atención a los colectivos. Esto hacía que los apoyos a prestar vinieran más de la mano de abordar cuestiones más modulares que el todo en la calidad.

Para apoyar y confirmar esta hipótesis se realiza un estudio pormenorizado que pone de manifiesto con datos esta situación.

- **Cambio en cómo abordar la norma**

La norma ONG Calidad, hasta este momento se había tratado como un todo, en el sentido de hay que cumplir la norma en su globalidad. A partir de este momento y cambiando la población diana, es necesario segmentar la norma, hacer pequeñas parcelas que permitan a las organizaciones ir abordando cambios manejables y susceptibles de ser consolidados y que sigan animando a acometer otros cambios.

De esta forma la perspectiva del ICONG cambia y se habla de ajustes modulares de la norma y los servicios que se ajustan a partir de este momento están basados en la formación e intervención basada en aspectos concretos y modulares, y no en la certificación total.

- **Ajustes en la organización de las personas y equipos que configuran la organización**

El cambio estratégico que se le da al instituto va acompañado de un rediseño de las funciones que las personas tanto equipo técnico como junta directiva tiene en la planificación y en la acción.

Por un lado y como se refleja en este trabajo, hay un cambio de papel de la junta directiva. Se pasa de una implicación formal y tradicional en la que se concibe la dirección de la entidad desde una posición de supervisión y reflexión que no va más allá de encargos al equipo técnico para su ejecución y desarrollo. La junta directiva toma el mando en el diseño y planificación, con la idea de definir con exactitud lo que el ICONG tiene que hacer y como lo tiene que hacer.

En este momento es cuando se crea un grupo de trabajo operativo al que con el paso del tiempo se pasa a denominar “Galletas, Cañas y Boquerones”. Este grupo tiene dos funciones:

➢ Proponer a la junta directiva los ajustes necesarios para reorganizar y reorientar el ICONG hacia la misión establecida. En este punto, tras muchas sesiones de trabajo se propone el ajuste de todo el plan de trabajo incluyendo ejes de actuación, actividades concretas, resultados esperados, indicadores de medida y el presupuesto que le acompaña. La evaluación y seguimiento de este

plan también es función de este grupo, y anualmente con toda esta información planifica el siguiente ejercicio.

- Detectar todas las cuestiones en las que es necesario intervenir y modificar, proponerlas a la junta directiva para que esta priorice y decida la forma de irlas abordando. A medida que se avanza en el desarrollo y ejecución de la estrategia van surgiendo nuevos aspectos sobre los que hay que reflexionar e intervenir. Estas propuestas son elevadas a la junta directiva, como órgano de gobierno, que se encarga de aprobarlas y dar la instrucción para poder formar pequeños grupos de trabajo que se encarguen de desarrollarlas. Algunos de los trabajos que se han desarrollado en estos años siguiendo esta fórmula han sido:

- Medidas que faciliten y potencien la incorporación de nuevas entidades al ICONG, buscando diferentes formas de participación, que ha tenido como resultado un cambio de estatutos.

- Diseño de un sistema de indicadores de medida de nuestras acciones que camine hacia una medición más real del impacto de nuestras acciones.

- Diseño de medidas de marketing que acompañen a la estrategia de venta de servicios del ICONG.

El trabajo de estos grupos es aprobado o no por la junta directiva como responsable de la acción. Esta forma de trabajar que entendemos en continua evolución es también evaluada de forma continua, con lo que tenemos la oportunidad de hacer un seguimiento de aquellos grupos que han sido dinámicos y han trabajado de forma activa, y aquellos otros que el resultado de su trabajo ha sido el fruto de la implicación de una única persona y no de un esfuerzo compartido. Esto tiene importancia en el modelo colaborativo que estamos definiendo frente a un sistema individualizado y de suma de personas, se define un trabajo colaborativo. Lo importante no son los grupos de trabajo que se constituyen si no la forma experimental en la que estamos trabajando.

Pero también hay grandes cambios en cuanto al equipo técnico de apoyo. Los cambios que se inician son los siguientes:

- El modelo de organización técnica estaba basado en la existencia de una dirección y dos personas de apoyo técnico. Tras todos los análisis realizados se concluye en un modelo de organización en el que no hay una figura de dirección, y el peso técnico recae en una coordinación y un apoyo administrativo. El volumen de actividad y la implicación de la junta directiva en la actividad de dirección, ayudan a la viabilidad de una estructura de coordinación.

➢ Se establecen claramente las funciones y puestos de trabajo de la coordinación y la administración, estableciendo aquellas tareas a realizar por cada una de ellas.

➢ Se establecen las funciones de otras personas, colaboradores y proveedores de servicios del ICONG, de tal manera que queda cubierta de forma amplia y completa los servicios que presta el instituto.

- **Cambio en el modelo de sostenibilidad.**

En el diagnóstico dejamos reflejado que la sostenibilidad económica del ICONG estaba basada en subvenciones públicas, cuotas de socios y aportes extraordinarios, principalmente en cuanto a cesión de trabajadores.

En primer lugar se tomaron medidas para rebajar las cuotas de socio, pasando de 6000,00€ a los 1000,00€ en el momento actual. Esto supuso una reducción en los ingresos anuales bastante considerable que abría un nuevo reto en cuanto a la forma de nuevas formas de financiación y que fue asumido como tal por parte de la Junta Directiva. A la vez, estas desigualdades y desequilibrios en las cuotas, tenían una traducción en las cuentas anuales que hacían aumentar de forma irreal los ingresos. Estas cuestiones fueron detectadas y puestas de manifiesto cuando se comenzó un ejercicio de auditoría económica que nunca anteriormente se había hecho. Así siguiendo las indicaciones reseñadas en el informe de auditoría fueron asumidas como correspondía estos incumplimientos de pagos, lo que también ha hecho disminuir el patrimonio económico del ICONG con origen en la aportaciones originales de los socios en el momento de su fundación.

Además, se tomó la decisión de prescindir de las aportaciones extraordinarias de los socios, al no ser elementos motivadores para la búsqueda de financiación alternativa, además de hacerse insostenible en el tiempo por parte de las entidades. Esta medida, a nivel económico, se emparejo con las decisiones en cuanto al equipo técnico y sus funciones. Es decir se prescindió del salario del puesto de dirección, y estos fondos vinieron a compensar la nueva estructura para ser 100% ICONG.

- **Búsqueda de alianzas encaminadas a desarrollar el proyecto ICONG.**

Para el desarrollo de la nueva estrategia de atención a pequeñas y medianas entidades, es necesario entrar en relación con las redes sectoriales en las que se engloban y articulan todas las demás. Hay que tener en cuenta que el sistema de articulación y organización del tercer sector en torno a plataformas o coordinadoras estatales, tiene diversos objetivos, pero uno de ellos es servir de

observatorio del sector, detectando los puntos y aspectos en los que es necesario intervenir de cara al fortalecimiento del sector, en general, y el sector concreto del que se parte.

Esta alianza permite el desarrollo de la misión y estrategia del ICONG en las pequeñas y medianas a la vez que la entidad sectorial puede también apoyarse en la calidad en la búsqueda de la mejora continua de sus entidades. De esta manera se descubre que el ICONG junto a una red sectorial, caminan juntos en el cumplimento de objetivos. Pero además, esta colaboración permite la búsqueda de apoyos de financiación, que pueden venir de financiadores públicos por un lado, o el establecimiento de fórmulas de financiación más colaborativas entre las propias entidades beneficiares, con la consiguiente reducción de costes.

En este tiempo se ha podido establecer el trabajo centrado en la red de adicciones, contando con la colaboración de UNAD, como entidad socia y representativa de este sector. El aporte económico necesario para la prestación de estos servicios, viene de la mano de la Administración Pública en concreto del Plan Nacional de Drogas, quién valoró esta acción positivamente y la está apoyando de forma más continuada.

Esta experiencia está sirviendo para caminar hacia otros sectores que se espera poder desarrollar en los últimos meses de 2017.

6. Conclusiones

La valoración que se puede hacer de todo este proceso de intervención es sumamente positivo, en cuanto a las diferentes intervenciones:

1. El empoderamiento e implicación de la junta directiva a través del grupo de "Galletas, Cañas y Boquerones" ha sido un elemento fundamental para todo el planteamiento de los cambios. Esta implicación no ha decaído y sigue buscando nuevas fórmulas de ir profundizando en su acción. En estos momentos se está planteando dar un paso más y poder evaluar el desempeño de la junta directiva como un grupo más del ICONG que cuenta con unas funciones claramente establecidas. Esta medida pretende hacer visible la responsabilidad de la junta directiva en el cumplimiento de objetivos, de la misma manera que el equipo técnico lo es de otros muchos. La delegación de responsabilidad en el equipo técnico cuando no es su función, exime de trabajar en lo que a cada uno le corresponde a la vez que hace más fácil la atribución del fracaso en el mismo.

El modelo de funcionamiento se entiende en continua evolución y de ahí es de dónde emana la potencia del mismo, su amplitud y el no estancamiento en

tareas ni funciones. Es en esta vía en la que el ICONG quiere seguir trabajando y servir de modelo a otras organizaciones que quieran emprender esta vía.

2. Económicamente se ha logrado la necesaria estabilidad presupuestaria sin dependencia de aportaciones extraordinarias y con informe de auditoría que refleja una situación del ICONG saneada.

3. La atención a pequeñas y medianas entidades ha sido una iniciativa que ha tenido un gran éxito y que ha encontrado un mayor desarrollo a través de las alianzas con entidades sectoriales. En este sentido los servicios que se han prestado vinculados a la formación de las entidades y en el desarrollo de planes de mejora, está teniendo un gran calado en las entidades. En esta fórmula se ha encontrado un gran apoyo en el desarrollo de las alianzas con las redes, principalmente en aquella en la que la administración pública ha entrado como financiador, pero también en alguna actividad más puntual y que ha sido autofinanciada por las entidades beneficiarias.

4. Se ha diseñado un plan de apertura del ICONG en la búsqueda de una mayor base social y consecuentemente un aumento del número de entidades socias. En este sentido ha habido un cambio de estatutos que respondiera a esta necesidad, en la que se establecen diferentes fórmulas y diferentes compromisos económicos. En términos generales esto nos ha llevado a tener una entidad asociada más.

5. La regularización de los asociados ha hecho que el número de entidades socias, en términos absolutos, haya disminuido, debido al no cumplimiento de los compromisos estatutarios. Por tanto los números absolutos de asociados ha disminuido, aunque a diferencia de los que ocurría en años anteriores, una entidad nueva ha decidido asociarse a la organización. Además como función de la junta directiva se ha introducido el objetivo de seguir aumentando en este sentido, y se ha comenzado una serie de contactos que permitan acercar a entidades al instituto, con el objetivo de conocerlo y abrir la puerta a su afiliación.

6. El ICONG está definiendo su base social como fuente de información fundamental. Esto va dirigido al establecimiento de lazos y contactos con organizaciones de lo social, pero también con otras entidades o personas que por su perfil pueden estar más cerca de ser proveedores de servicios del ICONG. Este tipo de aliados aportan un valor fundamental al ajustar la misión general del instituto a las acciones de intervención directa.

7. La valoración de la actividad del ICONG en el tercer sector ha ido en aumento. Esta cuestión no está sujeta a un proceso de evaluación formal, pero el apoyo que otras plataformas está prestando en la actualidad, dista mucho de los

comentarios escépticos que se manifestaban hace tres años con respecto a su actividad.

8. La satisfacción de las entidades socias en la actualidad, ha mejorado mucho y en este momento no se cuestiona la idoneidad o no del mantenimiento de este nuevo ICONG. Ha aumentado la confianza del tercer sector en las tareas, servicios y misión del instituto y esto se traduce en apoyo y solicitud de servicios.

En definitiva podemos decir que la junta directiva del ICONG ha decidido seguir profundizando en este modelo de organización. Los resultados de los cambios introducidos en los últimos 3 años, han sido los esperados, por lo que la apuesta decidida hacia la continuidad de la organización se mantiene y se prevee que pueda aumentar en los próximos años.

Tener una asociación de entidades centrada en la mejora continua de las propias entidades, ha sido un objetivo que estaba en el origen del ICONG y que sigue estando, aunque las vías para alcanzarlo han ido cambiando. La definición de mejora continua es compartida por todas las personas que trabajan en calidad, pero llevar esta mejora a las organizaciones conlleva trabajar paso a paso y proceso en proceso, dejando de lado planteamientos totales y abordando secuencialmente las prioridades que cada organización define.

PROCESO DE CAMBIO EN LA JUNTA DIRECTIVA

ELVIRA DE CASTRO LÓPEZ
Gerente de AFAMP
PILAR PINEDA ZAMORANO
Gerente de ALBASUR

1. Introducción

Con este trabajo hemos pretendido realizar un cambio en la cultura de una entidad, desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, analizando los procesos de liderazgo de la entidad, así como la introducción de cambios en los mismos.

Hemos centrado la intervención en el desarrollo del caso, ya que lo hemos querido enfocar en aspectos muy concretos, sobre todo vinculados al ámbito del liderazgo y el buen gobierno.

Se analizaron los procesos organizativos que se ponen en "juego" cuando se plantean procesos de cambio en la Junta Directiva de una entidad. Desde ahí es desde donde hemos contemplado la incidencia que la acción directiva tiene en la cultura organizativa, y viceversa, así como que en dependencia de los estilos de liderazgo que cada miembro de la junta mantenga, se toman decisiones, en muchos casos determinantes, de los procesos asociativos.

En este proceso cabe destacar el análisis de valores en el liderazgo, vinculándolo a los procesos de gobernanza desde la perspectiva del "buen gobierno" en las organizaciones.

Teniendo como base de nuestra entidad la CULTURA, vamos ascendiendo en concreción de la misma, abordando sólo el aspecto de LIDERAZGO dentro de la cultura, y seguimos concretando en el análisis de VALORES y de la GOBERNANZA.

Hemos puesto en marcha procesos formativos que han llevado a procesos de reflexión y cambios, así como a plantearnos obtener productos concretos como resultado del proceso desarrollado, en concreto un régimen de funcionamiento interno de Junta Directiva y un Código de Buen Gobierno de AFAMP.

Cuando las cosas se planteaban con claridad contábamos con más alianzas en los procesos de cambio que con muros infranqueables, además de tener mayores apoyos, con conocimiento de causa, hacia el propio desempeño de nuestro trabajo.

En este proceso analizamos de forma teórica los aspectos que íbamos a abordar, recopilamos información y revisamos documentación de AFAMP, desarrollamos intervenciones directas con las personas de Junta Directiva y analizamos los resultados obtenidos.

2. Marco Teórico

En el marco teórico indagamos sobre los siguientes aspectos:

2.1. Naturaleza e importancia de la cultura organizacional

Todas las definiciones de cultura señalan que la cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan de una estructura social. (Gasalla, 2014)

Schein (1985), Trice y Beyer (1993) hablan de que la cultura surge cuando un grupo u organización ha de afrontar una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (integración grupal). Esto conlleva a una serie de "ideas" básicas, comunes, compartidas de forma implícita y a una serie de conductas observables, llámense símbolos, lenguaje, modos de actuar, etc.

Así pues, una cultura fuerte conduce a una mayor rentabilidad porque:

a) Los esfuerzos se aúnan o "unifican" hacia un objetivo común.
b) Motivación: el trabajo se percibe como una actividad gratificante.
c) La estructura generada o los controles requeridos en la organización no cae en burocracia que inhibe la motivación y la innovación. (Kotter y hesker, 1985)

Dean y Kenedy (1985), llegan a la conclusión de que, las personas que habían contribuido a que compañías americanas tuvieran éxito, trabajaron constantemente para crear "culturas vigorosas" dentro de sus organizaciones, y mantuvieron a directivos/as con gran impacto en sus empresas, capaces de transmitir la cultura de la misma. Hay fuerza en la cultura.

2.2. El liderazgo dentro de la cultura

La cultura y el liderazgo establecen una doble vía de influencia. La cultura organizativa determina estilos de liderazgo y el liderazgo contribuye al estilo de la organización, sobre todo desde la perspectiva del liderazgo transformacional

y carismático. De hecho, la principal función de este tipo de liderazgo sería la creación y transformación de la cultura existente en la organización.

Schein (1985: 2) señala que «cultura y liderazgo (…) son dos caras de la misma moneda, (…) la única cosa realmente importante que los/as líderes hacen sea la creación y el manejo de las culturas».

La influencia que puede hacer un/a líder en la organización depende del tipo de líder del/de la que se trate: no es lo mismo que el/la líder sea el/la fundador/a de la organización, si lo hace en una organización ya consolidada, o si esta organización se encuentra en crisis. Así pues, Trice y Beyer (1993) hablan de cuatro tipos de liderazgo cultural:

- El/la que crea culturas.
- El/la que cambia culturas.
- El/la que encarna o personifica la cultura.
- El/la que integra diferentes culturas.

Dentro de los procesos a desarrollar por una organización es interesante la presencia de un liderazgo compartido: el liderazgo no recae en un solo individuo y en la relación de él/ella con sus seguidores/as o subordinados/as, sino que en «el liderazgo compartido el proceso está ampliamente distribuido entre un conjunto de individuos que forman parte del equipo o de la organización». (Hernández, Gallardo, Espinoza 2011: 343). Este liderazgo compartido se da cuando todos/as los/as miembros del equipo están comprometidos/as totalmente con el funcionamiento en su conjunto y desean maximizar el trabajo que realizan.

B.M. Bass (1985) señala la importancia del liderazgo transformacional: Aquellos/as líderes transformacionales, carismáticos/as, serían capaces de cambiar las culturas organizacionales, puesto que ellos/as podrían cambiar los valores y creencias de sus seguidores/as y que dichos valores y creencias constituyen la esencia de la cultura organizacional (Hernández et al., 2011).

2.3. El liderazgo basado en valores

La relación entre el/la líder y sus seguidores/as está basada en valores compartidos e interiorizados, que son invocados y llevados a la práctica (con su ejemplo) por el/la líder. «Las acciones hablan más fuerte que las palabras, así que los/as líderes basados en valores practican lo que dicen» (Daft, 2004: 380).

Los/as líderes basados en valores generan un alto nivel de confianza y de respeto por parte de los/as trabajadores/as. Cuando los/as líderes están dispuestos/as a realizar sacrificios para respetar sus valores, los/as empleados/as estarán dispuestos/as a hacer lo mismo.

2.4. La nueva dirección por valores

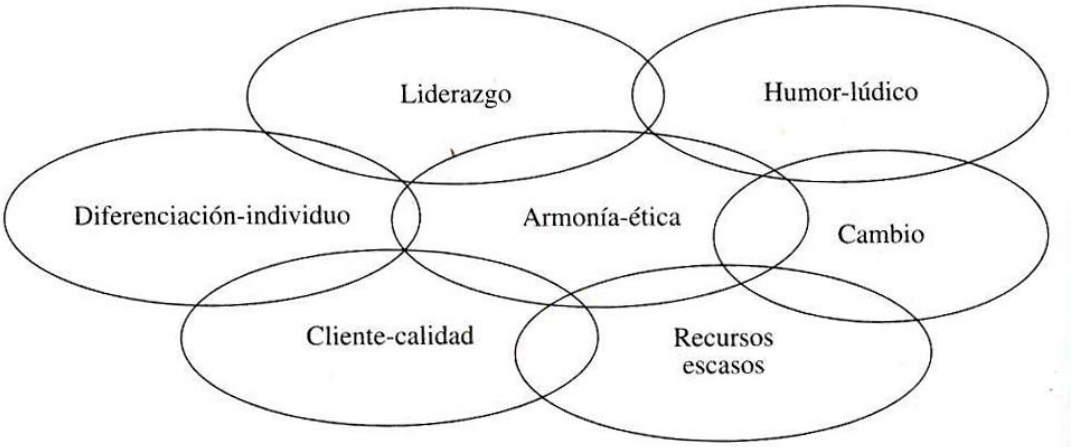


Gráfico 1. Modelo de cultura organizacional.

Gasalla (2014: 108) habla de «ser capaces de dirigir la cultura y de no ser víctimas de ella», y muestra un ejemplo de valores propuestos por algunas organizaciones como *la Buena dirección* (Apple**)** o *Comprometerse con las mejores ideas a pesar de los obstáculos* (3M).

2.5. Liderazgo y gobernanza

La gobernanza de las organizaciones sociales debe ser la representación directa del liderazgo de las mismas. En nuestras organizaciones existen, como órganos de gobierno, el modelo de Junta Directiva o Patronatos (correspondiéndose con Asociaciones o Fundaciones, respectivamente). A estos pertenecen personas que voluntariamente dedican su tiempo.

Siguiendo las explicaciones de Alfred Vernis (2004) sobre la realidad de los órganos de gobierno, indica en su libro *Los retos en la gestión de las organizaciones lucrativas*, que la mayoría de las organizaciones no lucrativas de nuestro país acaban siendo dirigidas por personas "bien intencionadas", pero con poca disponibilidad real y pocas dosis de liderazgo. Todo ello lleva a que las entidades acaban siendo dirigidas directamente por los equipos técnicos/profesionales de las mismas, ampliando cada vez más la brecha entre la gestión y el gobierno.

Gráfico 2: Modelo de análisis de los órganos de gobierno en las ENL.

Los procesos de transformación en este sentido deben llevarnos de los órganos florero a los órganos estrella (aunque es muy importante que en los procesos de trabajo para cambiar estas realidades consideremos muy bien las realidades personales y las exigencias que podemos tener hacia las personas que conforman el órgano de gobierno, sobre todo para no terminar "*estrellados/as"*).

Dentro de las funciones básicas que se le asignan al gobierno de las organizaciones (velar por el cumplimiento de la misión y la preservación de los valores de la organización; aprobar el plan estratégico y el plan de acción de la entidad; asegurar la viabilidad económica de la organización) queremos centrarnos en el ejercicio del liderazgo estratégico que debe desarrollar el gobierno de la entidad para construir, desarrollar y afianzar confianza hacia la organización.

Las organizaciones deben asegurarse de que todas las acciones que realiza sean coherentes con sus valores organizativos, creando los sistemas apropiados para garantizar el respeto a estos valores. Del mismo modo deben de comunicar esta manera de hacer las cosas, desde la transparencia y el rigor, generando confianza hacia la propia organización. Esos procesos de gobernanza proporcionarán a la Junta Directiva el liderazgo de la entidad.

Conseguir un buen gobierno, desde la perspectiva planteada, creemos que se puede alcanzar con un estilo de liderazgo concreto, no de cualquier forma. Por ello apostamos por el análisis que realiza Amalio Rey & Ignacio García (2004), sobre el liderazgo innovador, donde indican que para conseguir este tipo de liderazgo se deben desarrollar nueve áreas en el mismo:

a) Autonomía.
b) Empatía.
c) Sensibilidad Social.
d) Empoderamiento.
e) Gestión de equipos.
f) Creatividad.
g) Capacidad de ejecución.
h) Visión estratégica.
i) Coherencia.

3. Metodología

Para la realización de nuestra intervención escogimos el método de casos por suponer una herramienta muy completa para el análisis de realidades sociales, al poder realizarlo desde una visión cualitativa de la información que nos proporcionaban las diferentes acciones. El modelo de Gestión del Cambio de Richard Beckhart es el que hemos tenido en cuenta para el desarrollo del proceso realizado.

A continuación, presentamos las diferentes técnicas cualitativas de investigación social empleadas para desarrollar el estudio de caso.

3.1. Análisis documental

De los últimos seis años: nos aporta amplias referencias de la cultura organizacional de AFAMP, su estilo de funcionamiento, especialmente analizando referencias de liderazgo y gobernanza.

- Planes estratégicos de AFAMP.
- Memorias de Actividades.
- Planificaciones anuales.
- Historia de AFAMP.
- Estatutos.
- Actas de Juntas Directivas.
- Dossier de análisis DAFO (realizados para la elaboración del último Plan Estratégico).
- Planes de formación.

- Página web y redes sociales.
- Procesos y procedimientos relacionados con la Junta Directiva, toma de decisiones, comunicación, calidad.

3.2. Observación directa

Como metodología cualitativa tanto directa como indirecta obtuvimos información sobre la realidad de la Junta Directiva y las necesidades que la misma plantea en torno al cambio direccional así como estratégico.

Son múltiples los espacios que nos permitieron obtener observaciones directas, aunque de los más productivos destacamos:

- Reuniones de Junta Directiva. En las que participaba normalmente la Gerente de la entidad, obteniendo así una observación directa de cada persona de la Junta.
- Reuniones del equipo técnico. Desde las que se hicieron propuestas de acción para la Junta Directiva.
- Actividades propuestas por el equipo técnico. Se aprobaban por la Junta y desde la observación directa podíamos valorar el grado y forma de participación en las mismas.
- Relaciones interpersonales, más allá de reuniones y eventos, desde los vínculos personales que se generaban con el tiempo entre las personas de la Junta Directiva.
- Acciones de formación, en las que se podían extraer no sólo niveles de conocimiento o formas de entender los temas tratados, sino actitudes y aptitudes entre los miembros de la Junta Directiva, hacia el equipo técnico, hacia las personas con discapacidad intelectual, hacia las familias, hacia el movimiento asociativo, hacia el entorno, …
- Procesos de participación en la elaboración del nuevo plan estratégico, observando actitudes con el resto de personas de otros grupos de interés, formas de plantear ideas y análisis de los temas, conocimiento interno de la entidad y su funcionamiento ordinario.

Destacar, por la importancia que tiene en nuestro modelo de intervención, la observación que sobre la utilización del lenguaje realizamos hacia la Junta Directiva.

3.3. Entrevistas estructuradas

La elección de esta técnica: A través de las entrevistas estructuradas pretendimos conocer las opiniones de cada miembro de la junta directiva.

Para el análisis de la realidad de la junta directiva de AFAMP, consideramos oportuno utilizar este modelo de entrevista que nos acercó al estudio cualitativo de la visión que de su propia realidad tenía cada persona que formaba parte de la directiva. Para ello propusimos un modelo de entrevista bajo un cuestionario donde formulamos preguntas específicas para obtener información sobre las vivencias que de los temas planteados hacía la junta directiva íbamos a analizar.

Con cada una de las entrevistas queríamos mantener un encuentro guiado que implicaba un sistema de comunicación interpersonal con el fin de recoger información.

Aunque la mayoría de las preguntas eran abiertas, tuvimos que introducir algunas preguntas cerradas que nos permitieron establecer contenidos, informaciones y datos.

Como entrevistadoras mantuvimos una actitud de apoyo en el proceso de la entrevista. En primer lugar, aclarando con cada persona cada uno de los enunciados y recogiendo las aportaciones realizadas por los/as entrevistados/as una vez finalizada la entrevista, lo que facilitó que abandonasen, en cierto modo, su rol de directivos/as consiguiendo una comunicación más fluida en la entrevista.

El punto de partida de cada entrevista fue siempre el mismo: relatar la experiencia vivida desde su incorporación a AFAMP. En el desarrollo de la entrevista utilizamos dos técnicas principales: El ECO y el SILENCIO. En las preguntas que realizamos, utilizamos expresiones del tipo cómo, cuáles, qué…, facilitando así que fluyeran las emociones.

Facilitamos a cada persona toda la información que consideró necesaria para preparar la entrevista. La duración de la entrevista en ningún caso excedió de una hora.

La finalidad de las entrevistas que desarrollamos fue informativa, ya que pretendíamos que las mismas fueran básicamente un proceso de recogida e intercambio de información, contando con las percepciones diferentes que cada persona tenía de un mismo hecho.

Una vez obtenida la información de las entrevistas, revisamos y analizamos la cantidad y calidad de la información, obteniendo una visión de la realidad desde la perspectiva de la junta directiva más allá de los análisis técnicos que se pudieran hacer sobre ella.

En las diferentes entrevistas realizadas teníamos presente un guion que incluía preguntas abiertas y cerradas sobre temas relativos a su participación en la entidad, la relación de ésta con el entorno, la relevancia del equipo directivo...

Como guion base de la entrevista manejamos la siguiente relación de temas/preguntas:

- ¿Cómo han sido sus inicios en la asociación?
- ¿Cómo ve su participación en la junta directiva (nivel de implicación, participación activa o pasiva)?
- ¿Cómo cree que debería ser el modelo de participación de la Junta directiva?
- ¿Qué cree que necesita de forma personal que pueda ser útil a la Asociación?
- ¿Existe algún rasgo, alguna característica de la Asociación que la identifique como tal?
- ¿Cómo cree que nos percibe el entorno?
- ¿Cómo es la relación de los directivos de AFAMP con el resto de las personas que pertenecen a nuestra entidad, trabajadores?
- ¿Cuál cree que debería ser el papel de AFAMP en el futuro?
- ¿Qué influencia tiene equipo directivo en la asociación? ¿Qué influencia cree que debería tener?
- ¿Cree necesario que se incluya algún otro?
- ¿Cómo ves los servicios que actualmente equipo directivo en la asociación?
- ¿Qué influencia crees que debería tener?
- ¿Cómo ves los servicios que actualmente ofrece AFAMP? ¿Se debería incluir algún otro?
- ¿Qué influencia tiene nuestro equipo directivo en la asociación?
- ¿Qué dos o tres cosas te parecen más positivas o interesantes de nuestra Asociación?
- ¿Cómo valorarías la organización y funcionamiento de los diferentes centros? (Sede, Centro Ocupacional y Residencia)
- Mide tu grado de Satisfacción con respecto a la trayectoria de AFAMP en estos 29 años de vida.
- En cuanto a tus aportaciones como directivo ¿cómo crees que ha sido su influencia en las decisiones finalmente tomadas?
- En general, valora tu satisfacción como miembro directivo de AFAMP.

Hasta ahora hemos indicado el objetivo de las entrevistas centrado en la recogida de información, que se les realizaron a las personas miembros de la Junta Directiva.

También utilizamos esta técnica para el análisis y propuestas de otras personas que pudieran pertenecer a la nueva Junta Directiva. Los procedimientos de la entrevista fueron los mismos que hemos planteado anteriormente, aunque a la hora de concretar preguntas nos centramos más en el

conocimiento del sector, en las posibilidades de participación, en el interés e implicación con el tema, en su visión de la organización y de las posibilidades de las personas con discapacidad intelectual, …

Hemos realizado entrevistas a siete personas de la Junta Directiva actual, y a cuatro personas que no pertenecían a la Junta Directiva, desde el enfoque de su posible incorporación.

3.4. Grupos de discusión

Fue una de las herramientas metodológicas más utilizadas en el desarrollo de nuestro análisis organizacional. De hecho el trabajo documental, en muchas ocasiones se realizó a través de sesiones de grupo.

El grupo de las sesiones varió en dependencia de los temas a analizar, estando en algunos casos formado sólo por miembros de junta directiva, y en otros por miembros de diferentes grupos de interés de la entidad.

Se mantuvo una sesión grupal de elaboración del nuevo plan estratégico, formándose cuatro grupos compuestos por: miembro de Junta Directiva, 1 profesional, 1 voluntario/a, 1 representante de familias y 1 miembro del comité de elaboración del plan estratégico.

Se han desarrollado quince sesiones de grupo para la formación donde han participado sólo miembros de Junta Directiva. En una primera fase de esta formación (2015) participaron cinco miembros y en la segunda fase (2016) siete.

4. Relato y análisis del caso

4.1. Características organizacionales de AFAMP

AFAMP pertenece al tercer sector de acción social, que atiende a personas con discapacidad intelectual y del desarrollo y a sus familias. Está ubicada en Bailén (Jaén). Pertenece de forma activa al movimiento de Plena Inclusión.

AFAMP tiene una media de 27 trabajadores/as (estructurados en distintos servicios y programas que desarrolla, cuyos/as destinatarios/as son personas con discapacidad intelectual, familiares de personas con discapacidad intelectual, y/o población en general.

4.1.1. Servicios

- Servicio de planificación, coordinación, dinamización de apoyos y asesoramiento.

- Servicio de Atención Diurna. Unidad de Terapia Ocupacional (UEDTO)
- Servicio de Residencia y vivienda para personas con necesidades de apoyo intermitente y limitado

Debido a la modalidad del concierto de las plazas, a las personas a las que se les asigna plaza en residencia, pasan también a ocupar plaza en la UEDTO (34 plazas concertadas y dos de respiro). Se ha incorporado un *proceso de atención al envejecimiento*, destinado a cubrir necesidades específicas derivadas de la edad o deterioro, desde el 2014.

- Servicio de ocio: que incluye una escuela de verano.
- Servicio de Atención psicológica.
- Servicio de Atención individualizada y /o educativa.
- Servicio de formación: para trabajadores/as, calidad, profesionales, personas con discapacidad intelectual, directivos/as y familias, voluntariado, desempleados y personal en prácticas.
- Servicio de voluntariado.

4.1.2. Programas

- Programa de autonomía personal para personas con discapacidad intelectual.
- Programa de respiro familiar.

En el mes de mayo del año 2015, la Residencia y UEDTO Pedro Gámez obtuvo una *Certificación en el nivel avanzado* por parte de la Agencia de Calidad Sanitaria de la Junta de Andalucía.

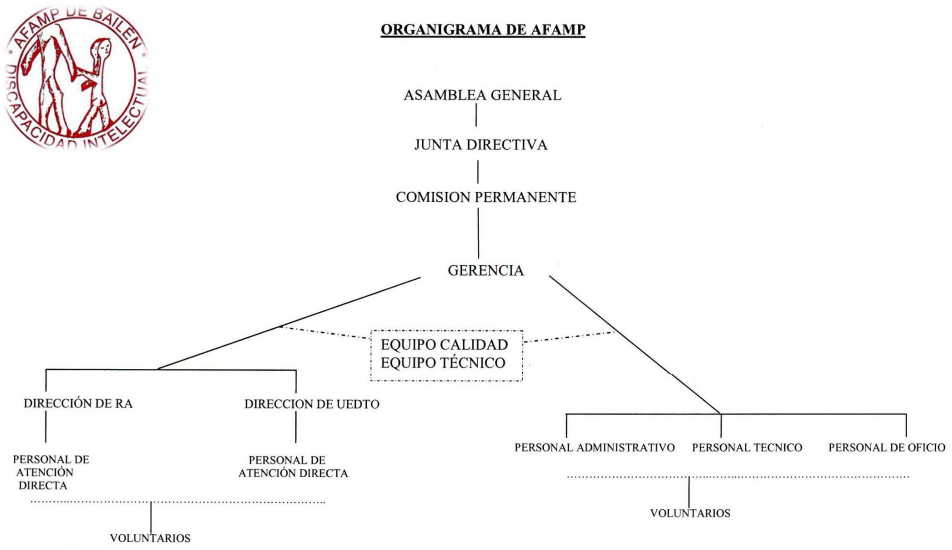


Gráfico 3. Organigrama de AFAMP.

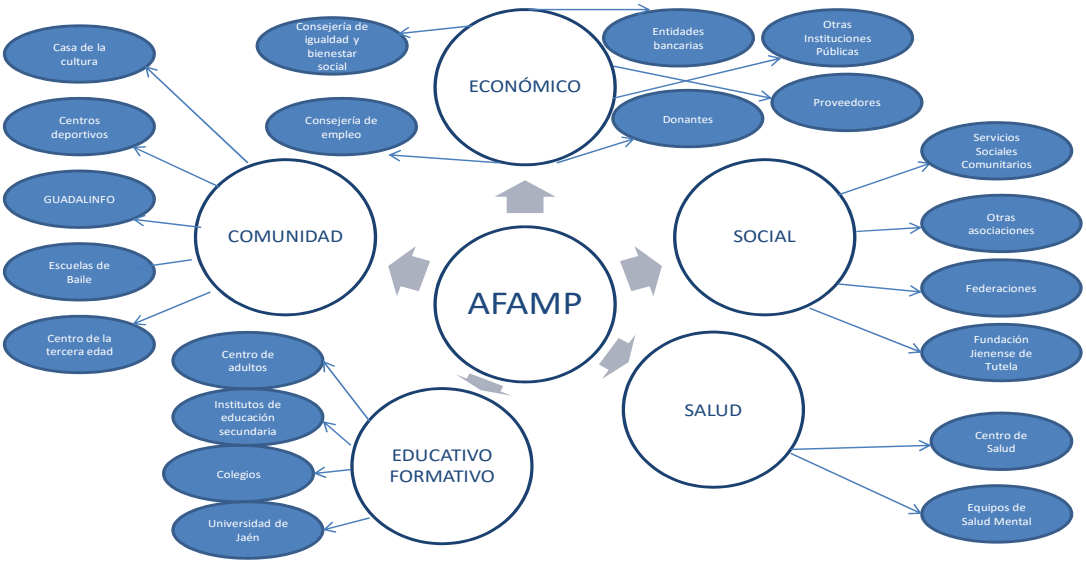


Gráfico 4. Contexto organizativo de AFAMP.

4.2. Influencia de estos elementos en la organización

Las relaciones que mantiene AFAMP el entorno las agrupamos en diferentes ámbitos: económico, social, sanitario, educativo y comunitario. Está bien reconocida en su entorno inmediato y a nivel provincial y autonómico.

Las relaciones con la federación Plena Inclusión Andalucía son buenas y favorecen el proyecto común del movimiento asociativo, colaborando con las iniciativas que surgen de la misma y estando implicados/as con ella, participando en un proceso de cambio organizacional federativo. La influencia que la pertenencia de AFAMP al movimiento asociativo de Plena Inclusión es bastante significativa en el ámbito de los paradigmas de trabajo desarrollados en las organizaciones pertenecientes a este movimiento. Así, desde la perspectiva del trabajo que nos ocupa resaltamos el seguimiento realizado en el tema de gobernanza. En el Código de Buen Gobierno aprobado por FEAPS en 2014 se pretende que el mismo sea una herramienta útil tanto para los órganos de gobierno como para todos los grupos de interés de las organizaciones. Con su aplicación se consigue que la información que todos/as tienen sea mayor, que los criterios de aplicación sean más conocidos por todos los grupos, avanzando así en la confianza que se puede generar hacia los procesos desarrollados tanto interna como externamente.

Los/as destinatarios/as principales del Código de Buen Gobierno son los/as dirigentes y responsables del gobierno de las organizaciones FEAPS, las personas encargadas del gobierno de las mismas (miembros de juntas directivas, patronatos, gerentes, directores/as, etc.), ya que serán ellos/as los/as responsables de aplicar los criterios contenidos en el mismo.

4.3. Situación de la entidad. Historia de AFAMP

AFAMP es una entidad situada en Bailén que atiende a personas con discapacidad intelectual y del desarrollo y a sus familias. La constituyeron padres y madres con motivo del nacimiento de algún hijo o hija con discapacidad intelectual. En este año (2017) se conmemora su 30 aniversario.

Esta asociación se caracteriza por el gran apoyo recibido por el pueblo en el momento de sus inicios para la construcción de la residencia y centro ocupacional "Pedro Gámez" que actualmente están prestando apoyos.

Los/as directivos/as participaban activamente en la asociación, buscando aliados/as en las familias de la localidad y acudiendo a la administración para conseguir apoyos, tanto a nivel de información y asesoramiento como para obtener recursos para sus hijos/as. La asociación creció rápidamente en cuanto a socios y socias gracias a la labor de sensibilización social que desarrollaron los/as directivos/as.

El centro llevará el nombre del primer presidente que murió sin saber que había conseguido subvención y permiso para la construcción de la obra: Residencia "Pedro Gámez".

En la organización se empieza a instaurar la idea de que las personas contratadas tienen que ser del pueblo, para devolverle al pueblo lo que ha aportado a la Asociación.

A partir de este momento la asociación empieza a gestionarse de otra forma. Se delegan las funciones de Junta Directiva en el gerente y los/as directivos/as pasan de una actuación protagonista a un plano más pasivo. La asociación ya ha conseguido su principal objeto durante muchos años, (la construcción del centro) y ahora centra sus esfuerzos en los conciertos con la administración y en que al final de mes pueda pagar a sus trabajadores/as.

Los primeros cinco años de la residencia son especialmente duros, viviendo prácticamente para mantener los conciertos y con una gestión frenada por la escasez económica. Se rompe con el modelo del fin no justifica los medios, y se intenta romper con el modelo jerárquico y presidencialista por otro más horizontal y participativo. Se empiezan a organizar los servicios y a dar importancia a las personas como parte activa de la organización. Se instaura la idea de que "si no estamos a gusto con nuestro trabajo, no vamos a dar calidad a las personas con las que trabajamos".

AFAMP empieza a organizar sus Jornadas sobre Discapacidad Intelectual (en la actualidad van por la VIII edición). En 2003 se realiza la primera escuela de verano y un curso de Jardinería. En el año 2004 se produce un cambio en los estatutos, cambiando sus fines e introduciendo la formación.

En todo este proceso el papel de la Junta Directiva va quedando en mantenerse informados/as de los acontecimientos que se van produciendo, con una participación cada vez menos significativa. Los cambios metodológicos, las nuevas estructuras de funcionamiento, la mayor cualificación profesional del equipo técnico, alejan poco a poco el ámbito de la acción del gobierno de la organización.

Un momento significativo en todo este proceso es cuando se necesitan elegir nuevos/as miembros a Junta Directiva y no se cuenta con candidatos/as interesados/as en presentarse.

4.4. Análisis de género en la entidad:

La junta directiva, en sus comienzos, se compone exclusivamente de hombres. En la primera renovación de sus miembros empiezan a incluirse las mujeres de los directivos, que en realidad no participan en las mismas, porque

tienen que permanecer en casa cuidando a sus hijos/as. Sin embargo, son ellas las que desde sus puestos de madres, investigan y piden ayuda para formarse sobre la discapacidad de sus hijos/as, y son las que asisten y luchan por constituir las denominadas "Escuelas de padres".

La asociación, en la actualidad, tiene más mujeres que hombres en la directiva. Los puestos de mayor responsabilidad recaen en dos mujeres y el número de profesionales hombres es muy inferior al de las mujeres, siendo complicado igualar la proporción.

5. Diseño de la intervención

Desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional considerábamos necesario que la Junta Directiva como órgano de poder tomar decisiones coherentes, tanto con la misión de la entidad, como con los procesos que en la misma se desarrollan, así como de actualizar su conocimiento y perspectiva hacia la discapacidad intelectual, en el paradigma desde el que actualmente se trabaja con estas personas.

Además, la Junta Directiva debía asumir su papel dinamizador hacia el propio movimiento asociativo, siendo el motor que apoyara todos los procesos que la asociación desarrollara, tanto en el entorno, transformación social, como en el interior de la entidad.

Tener un mayor conocimiento de la realidad de la entidad, de los procesos de funcionamiento de la misma, de las funciones específicas vinculadas al hacer cotidiano de la Junta Directiva, de la importancia de su implicación en las tareas asociativas, de compartir la toma de decisiones, de ser más copartícipes de los procesos y de las decisiones, desarrollando liderazgos compartidos, y, por supuesto, de asumir su responsabilidad como directivo/a de forma corresponsable; podría suponer un cambio radical en la realidad de la entidad de forma general y en el funcionamiento de la propia Junta Directiva en particular.

Consideramos que el camino en esta dirección podría llevar a la organización a un cambio en su propia cultura organizacional, desde procesos de buen gobierno, dirigiendo la cultura organizacional de AFAMP hacia procesos de intervención dinámicos, centrados en la persona con discapacidad y en su inclusión.

5.1. Escenario deseable de futuro.

La junta directiva será consciente de los modelos de trabajo que se desarrollan en AFAMP con las personas con discapacidad intelectual y sus familias, participando y colaborando con dichos modelos.

En la Junta Directiva de AFAMP existe un liderazgo compartido, teniendo una participación equilibrada y diversificada, corresponsable, tomando decisiones desde los criterios consensuados y alineada con los diseños actuales de Plena Inclusión.

La Junta Directiva de AFAMP cuenta con personas preparadas para asumir la responsabilidad del liderazgo de la organización, generando procesos que favorezcan el relevo generacional de forma natural.

5.2. Estado presente

Problemas asociados al cambio

Había personas que tenían falta de interés en formarse, no lo ven necesario para su papel directivo (piensan y expresan que no van a aprender nada nuevo).

Había personas que no tomaban decisiones, limitándose a dejar que la presidencia o la gerencia tomen las decisiones y actúen, y no cuestionan las mismas, al menos de forma abierta y directa en los foros apropiados (reuniones de Junta Directiva). Esto conlleva en ocasiones que decisiones tomadas en Junta Directiva después eran continuamente rebatidas, por aquellas personas que no estaban de acuerdo con las mismas, pero no lo plantean, convirtiéndose en un freno permanente, en momentos poco apropiados.

Hay personas que tienen un alto sentimiento de propiedad sobre la asociación, al haber participado en los procesos de la misma desde el principio. Es innegable el esfuerzo y la implicación que han tenido en los procesos iniciales, incluso poniendo en juego sus bienes personales. Actualmente la organización se encuentra en otros procesos, más especializados. Por ejemplo, hoy por hoy no se tiene necesidad de apoyos económicos para la construcción de un edificio, pero sin embargo se necesitan muchas colaboraciones para conseguir que las personas con discapacidad intelectual puedan participar de forma plena en la vida del entorno, se necesita que el entorno se transforme. Esta realidad no se percibía de la misma forma en la Junta Directiva, se trata de procesos sociales de cambio, y nos encontrábamos con personas que siguen viendo a las personas con discapacidad intelectual como "niños inocentes".

Otro obstáculo para los procesos que se estaba desarrollando es el que había personas que pensaban que eran imprescindibles. Esta sensación es muy común en las organizaciones sociales, sobre todo entre los/as miembros fundadores/as de las entidades. Por supuesto no hay que dejar de reconocer siempre el papel fundamental que personas concretas han tenido en el desarrollo de otras etapas de AFAMP. Pero también es cierto que los procesos van cambiando y no se necesitan las mismas cosas de los/as miembros de Junta Directiva ahora que hace quince años.

En muchas de las decisiones que se iban tomando desde la Junta Directiva se percibía que si no se hace lo que uno piensa esta persona considera que estará mal hecho. Evidentemente consideramos que trabajar en equipo, por consensos, con objetivos comunes, desde valores compartidos... son aspectos que se habían trabajo poco en la Junta Directiva, y en ocasiones la falta de metodologías concretas a desarrollar dentro de la propia Junta propicia que se vayan generando estas sensaciones. Sin duda esta resistencia es una en las que nos debíamos centrar cuando realizáramos la intervención.

Relacionado con lo anterior, en la Junta Directiva había personas que no creían estar capacitadas para ofrecer sus opiniones y de no saber de los temas que se abordaban. Ante esta realidad optaban por guardar silencio.

Tanto al interior como al exterior de la organización no se conocía a todos/as los/as miembros de la Junta Directiva, por lo que no se les reconoce como referentes dentro del movimiento asociativo, como representantes de la entidad y del propio sector de las personas con discapacidad.

5.3. Sistemas afectados

Las personas indispensables para el proyecto de cambio se centraban en la Presidencia y en la Gerencia de la entidad, que entienden y apuestan por la necesidad de una intervención directa sobre la realidad de la Junta Directiva de AFAMP, para que la misma se transforme.

Como aliados/as del proceso podíamos contar con el resto de la Junta Directiva.

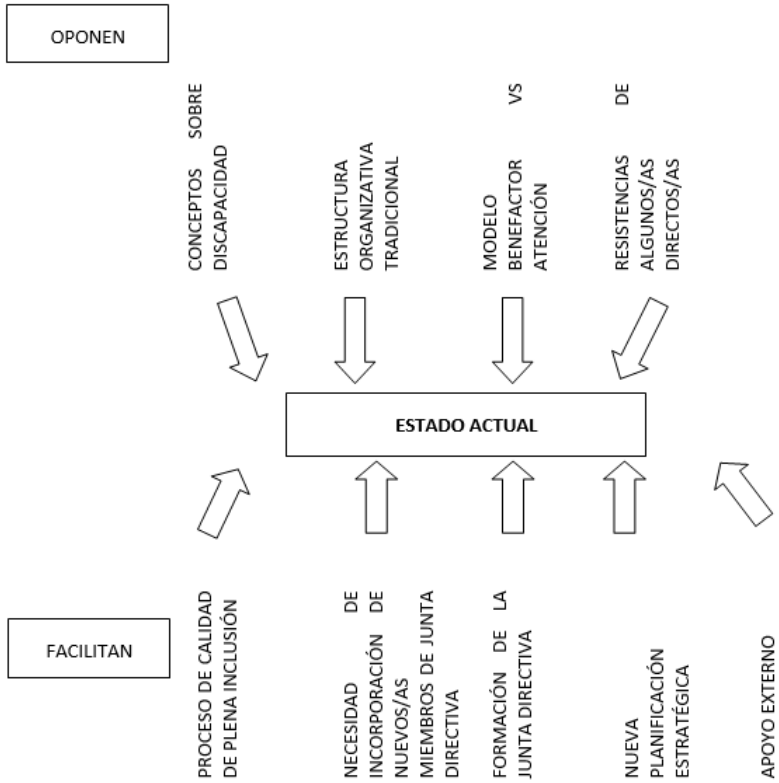
5.4. Voluntad y capacidad

Todas las personas indicadas tenían una fuerte voluntad de favorecer el cambio interno de la propia Junta Directiva, conscientes de que el mismo dinamizará el cambio de la cultura de AFAMP.

El compromiso que mantienen para contribuir con el proceso de cambio es alto, habiendo surgido el mismo de sus propios planteamientos. Poseen autoridad como miembros de la junta directiva y tienen una elevada influencia en el resto de miembros de la Junta.

5.5. Análisis del campo de fuerzas.

Siguiendo el modelo de gestión del cambio de Richard Beckhart hemos diseñado el siguiente gráfico de campo de fuerzas.



Cuadro 5. Análisis del Campo de fuerzas.

5.6. Recursos humanos y motivación

En el desarrollo de este proceso participamos de forma directa como equipo de trabajo. Actualmente las decisiones que se toman en torno a la dinámica de la entidad son propuestas por la gerencia y aceptadas por la directiva. De hecho, esta situación ha sido una de las que más importancia tuvo para plantearnos la necesidad de la introducción de cambios en la Junta Directiva.

Como objetivo propio para la mejora de los procesos, estaba el poder desarrollar el régimen de funcionamiento interno de la Junta Directiva, que amplíe y mejore la participación, la toma de decisiones, conocimientos y metodologías de trabajo en la Junta Directiva y en el proceso de pertenencia a la misma.

En la evaluación del Plan Estratégico de AFAMP se dejó constancia de la situación actual de la Junta Directiva, sobre todo en cuanto a su escasa implicación en las actividades y su falta de identificación con los procesos

asociativos, por lo que esta realidad supone una necesidad directa para la introducción de cambios.

Además de lo planteado, contar con una persona vinculada a la formación específica de Plena Inclusión, que está participando en los procesos de desarrollo interno asociativo, calidad y transformación de los servicios, supone una motivación adicional a la realización de una intervención, ya que la directiva ha manifestó su interés en incorporarse a los procesos de mejora emprendidos y existe afinidad hacia el procedimiento a desarrollar.

6. Intervención

Objetivo de la intervención: Conformar la Junta Directiva como un equipo de trabajo implicado en el desarrollo de AFAMP.

Necesidad de conocer en mayor profundidad la realidad de la entidad, así como la visión desde la que se plantea la intervención con PCDI actualmente.

Indicar que todos los procesos que se presentan a continuación, pertenecientes a la intervención realizada, no tienen una correlación en el tiempo, dándose en muchas ocasiones procesos en paralelo, en los mismos espacios de tiempo, en diferentes espacios de acción (formación, reuniones de evaluación, reuniones de Junta Directiva,...)

6.1. Análisis de la situación general de AFAMP, concretándola en la realidad de su Junta Directiva actual, en la realidad de cada uno/a de sus miembros.

Hemos realizado entrevistas individuales a siete miembros de Junta Directiva. Desde estas entrevistas hemos recogido información sobre la visión que cada persona tiene de su rol como directivo/a, de su participación en la Junta Directiva, sobre el conocimiento que cada persona tiene sobre la misión, visión y valores de AFAMP, valoración de las relaciones que mantiene con los diferentes grupos de interés de AFAMP.

La realización de las entrevistas a la Junta Directiva nos supuso un cambio de percepción sobre la misma, ya que si bien es cierto que su conocimiento del sector, así como del funcionamiento cotidiano de la organización estaban por debajo de nuestras expectativas, también es verdad que su interés y motivación, así como su sentido de pertenencia era muy superior a lo que nosotras creíamos.

Consideramos en este primer análisis que contábamos con personas de un alto potencial y que a través de procesos de formación e información se pudiera alcanzar un mayor conocimiento de sus áreas de influencia y actuación, así como de la mejora de las mismas.

A través de las entrevistas realizadas también nos hicimos conscientes de que las relaciones interpersonales entre los/as miembros de Junta Directiva se habían visto afectadas, sobre todo por los procesos que se han vivido en los últimos años. Desde esta conclusión vimos necesario intervenir sobre estos procesos relacionales, que también se reflejaban como carencia en el análisis de necesidades y expectativas de la Junta Directiva en el plan estratégico.

Para ello se han aumentado los espacios de convivencia entre los/as miembros de Junta Directiva, tanto en las oportunidades que nos ofrecen las actividades de AFAMP (Día de convivencia, comidas compartidas, aniversario de la entidad...), como en las actividades formativas que se han desarrollado, donde se ha cuidado especialmente el ambiente de respecto y afectividad entre las personas que han participado.

Destacar la creación de comités de participación para la organización de actividades asociativas donde participan de forma directa miembros de Junta Directiva (ejemplo: Comité del 30 Aniversario de AFAMP).

Del análisis documental que hemos realizado de la organización queda evidenciada la existencia de diferentes estilos de liderazgo, que han pasado de ser eminentemente presidencialistas primero y recaer en la gerencia después, al proceso que desde hace algunos años se está realizando desde el desarrollo de liderazgos compartidos.

La recopilación de documentos de la organización nos ha hecho ver que existe mucha información de AFAMP pero que la misma no es conocida por todos los grupos de interés, especialmente por toda la Junta Directiva, por lo que no se han producido procesos significativos de conocimiento compartido, dando esto pie a que cada persona pueda tener una visión diferente de la realidad de AFAMP.

6.2. Evaluación del plan estratégico anterior.

Aprovechamos las sesiones de grupo para, en diferentes momentos y con otros grupos de interés, poder evaluar el plan estratégico. De estas sesiones extraemos las referencias que en las mismas se hace hacia la Junta Directiva. Destacamos también todo el análisis DAFO que se realizó donde en cada grupo de trabajo había una persona de Junta Directiva. Indicar que este hecho fue especialmente valorado de forma positiva tanto por el resto de personas como por la propia Junta Directiva.

6.3. Análisis de nuevos perfiles de socios/as que se están incorporando a la organización, buscando perfiles apropiados para los planteamientos de renovación de Junta Directiva. Entrevistas personalizadas.

Ante la necesidad que se presentó de incorporar nuevas personas a la Junta Directiva y no disponer de personas candidatas para ello se realizaron entrevistas a cuatro personas, enfocadas a la percepción de su conocimiento tanto del sector en general como de la entidad en particular.

Queremos indicar que en este proceso tuvimos que tener en cuenta que AFAMP ha empezado a trabajar con nuevos perfiles de personas con discapacidad intelectual, que tienen necesidades diferentes, y que hasta hace poco no se le prestaban servicios específicos. Estas nuevas realidades no tenían presencia en la Junta Directiva, y se consideró importante que pudieran aportar su nueva visión tanto de necesidades como de expectativas a trabajar desde nuestra entidad, por lo que se buscaron personas de este perfil para poder incorporarlas a la Junta Directiva. Actualmente una persona de la Junta Directiva responde a esta realidad.

6.4. Proceso de formación.

En los planes de formación de AFAMP siempre se habían diseñado acciones formativas para la Junta Directiva, aunque no se concreta con la propia junta hasta el 2015 donde se aprovecha que la Asociación quiere iniciar el proceso de acreditación en Calidad FEAPS, que exige que al menos el 50% de la Junta Directiva tenga realizado el curso de FEAPS en Forma y el mismo se organiza, contando en el mismo con la participación de cinco miembros de la Junta Directiva de forma completa.

El proceso de formación ha sido eminentemente participativo, dinamizador y motivador para las personas que han participado en el mismo, y aún seguimos desarrollando formación para finalizar con el proceso de liderazgo y buen gobierno.

Consideramos que las reflexiones que se han generado en la Junta Directiva a partir de la formación están siendo muy importantes para AFAMP, ya que se han planteado modificaciones de los Estatutos, en la misión y valores de AFAMP, acciones a realizar como movimiento asociativo, proceso de incorporación o cese de miembros de junta directiva,... y, hasta ahora, en todas las reuniones que se han mantenido se han ido analizando necesidades de cambios a implementar bien desde la gestión de la entidad o bien desde el gobierno de la misma.

6.5. Establecimiento de procedimientos de funcionamiento para los procesos en los que participa la Junta Directiva.

En el desarrollo del Plan Estratégico ha quedado identificada la responsabilidad que la Junta Directiva tiene hacia el mismo. En las reuniones de Junta Directiva se están concretando quiénes participan y las líneas básicas de su desarrollo, velando sobre todo por el respeto y acercamiento al desarrollo de la misión y los valores de AFAMP, realizando un seguimiento directo y conjunto del curso de acción de los compromisos que se vayan adquiriendo.

Se ha generado un procedimiento específico de transmisión de información a la Junta Directiva que contará con la convocatoria de reunión de Junta Directiva, así como los documentos a tratar o relacionados para esa sesión, al menos con una semana de antelación.

Durante este último año (2017) la totalidad de los miembros han participado en actividades diseñadas para la conmemoración del trigésimo aniversario de la asociación, incorporándose de forma planificada y espontáneamente a las actividades como organizadores y como ejecutores de las mismas.

6.6. Nuevo diagnóstico de la situación de la realidad de la Junta Directiva.

Tanto del proceso de formación como de las entrevistas personales, detectamos que hay que insistir en temas de liderazgo y buen gobierno, que hasta el momento se han trabajado de forma transversal.

Desde la propia Junta Directiva se plantea que sería importante poder contar con un código de buen gobierno, hecho que ha motivado ampliar la formación para dinamizar en el seno de la Junta Directiva la elaboración del mismo.

En todo el proceso de intervención, que podemos remontar al año 2010, desde el que venimos realizando análisis del funcionamiento de la Junta Directiva de AFAMP, han cambiado once miembros de la Junta Directiva (seis personas han dejado la junta y cinco se han incorporado nuevas). Queremos destacar la inversión en la media de edad que se ha producido a través de los cambios en la Junta Directiva. Así, nos encontramos que en el año 2010 la edad media de la Junta Directiva era de 60'7 años, mientras que en el 2015 era de 58'25 años, y actualmente es de 56`54 años.

En el año 1987, constitución de AFAMP, la edad media de los directivos era de 40'1 años, viéndose con claridad que en estos años se ha producido un proceso de envejecimiento de la Junta Directiva, con escasa renovación en los cargos más representativos de la entidad.

Además, queremos destacar también el hecho de que la primera Junta Directiva de AFAMP eran sólo hombres, y actualmente la componen 7 mujeres y 5 hombres, lo que consideramos es un progreso muy importante en el balance de género de esta entidad.

7. Diseño de escenarios futuros

Continuando con los procesos de trabajo, acción reflexión acción, incluyendo la formación de forma transversal en el proceso de junta directiva, analizando conjuntamente con ellos y ellas la realidad del sector en general y de la entidad en particular, mantendremos un cambio generacional continuado, que no supongan un proceso disruptivo en la organización, y que se vaya disminuyendo la brecha entre la realidad de la acción de la organización y el gobierno de la misma.

Al contar la Junta Directiva con responsabilidades claras vinculadas a los diferentes procedimientos de la entidad, en las reuniones de Junta Directiva se incluyen puntos concretos en el orden del día para abordar estos aspectos. Esto supone que a lo largo del tiempo los/as miembros de Junta Directiva irán asumiendo cada vez más las tareas que tienen asignadas, y que le corresponden.

Indicar que también el avance teórico y práctico que se ha vivido en el proceso de intervención incide en la forma en la que actualmente la Junta Directiva entiende su papel, su rol, sus funciones, lo que son actualmente o lo que deberían llegar a ser.

Ha cambiado el conocimiento y perspectivas hacia las PCDI, y los objetivos del trabajo que desempeñamos hacia ellos/as.

Con los puntos anteriormente indicados consideramos que en un futuro AFAMP contará con:

- Nuevos estatutos de AFAMP.
- Procedimiento de normas de funcionamiento de la Junta Directiva.
- Procedimiento de incorporación a la Juntas Directivas.
- Código de Buen Gobierno de AFAMP.

BIBLIOGRAFÍA

Aubrey, R. (1995) *Las organizaciones en aprendizaje permanente*. Bilbao Deusto.

Beckhard R. y Harris R. (1973) *Desarrollo Organizacional*, E.U.A.: Fondo Educativo Interamericano.

Beckhard. R. y Harris, R.(1988) *Transiciones Organizacionales*, México: Addison-Wesley

Carreras I., Iglesias, M. y Sureda, M. (2010) *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*. Esade.

Castells, M. (2009): Comunicación y poder. Madrid, Alianza Editorial.

Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. 2004. México. Thomson.

Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1985) *Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México. Fondo Educativo Interamericano.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989) *Identidad de las organizaciones.* Barcelona. Paidós.

French, W. y Bell, C. (1996) *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización.* México. Prentice-Hall Hispanoamericana

French, W. y otros. (2007) *Desarrollo Organizacional, transformación y administración efectiva del cambio.* Méjico. Mcgraw-Hill.

García S., y Dolan S. (2001). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill

Gasalla, J.M (2014) *La nueva dirección de personas. La dirección por confianza (DpC)*. Madrid. Pirámide 2014.

Giménez Zuriaga, I. (2009) *El buen gobierno en las organizaciones no lucrativas: el caso de las fundaciones.* Valencia. Fundación ÉTNOR.

Giral, J. (1993) *Cultura de efectividad. México. editorial Iberoamericana.*

Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Prentice-Hall.

Hernández, J. A.; Gallarzo, M. y Espizola, J.(2011) *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. México. Pearson Educación.

Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (1996) *El líder del futuro*. Barcelona, Deusto.

Hodge, B.J.; Anthony, W.P. y Gal, L.M (2003) *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico.* Madrid: Pearson

Johnson, G. y Scholes, K. (1996) *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid. Prentice Hall.

Kotter John P. Heskett, James L. (1985) *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid. Díaz de Santos

Kotter. J. (2007) *Al frente del cambio*. Madrid. Empresa Activa.

Mayo, A. y Lank, E. (2003) *Las organizaciones que aprenden*. Barcelona. Gestión 2000.

Rodríguez Fernández, J.M. y Saz Gil, M.I. (2011): "Una nueva frontera en las organizaciones no lucrativas: el buen gobierno global", *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 71, págs. 229-251.

Rodríguez Fernández, J.M. (2007): ”Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría”, *Ekonomiaz*, núm. 65, págs. 12- 49.

Schein, E. (1985) *Cultura organizacional y liderazgo.* Barcelona. Plaza y Janes Editores

Schein E., Mintzberg, H. (1997) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México. Ed. Prentice Hall.

Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*. México. Granica,

Serieyx, H. (1994) *El big-bang de las organizaciones*. Barcelona. Grupo ZETA.

Vernis, A. y ET AL. (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector.* Barcelona. Granica.

Villasante, T. (2006): *Desbordes creativos. Estilos y estrategias para la transformación social*. Madrid. La Catarata

MADURAR O EXTINGUIRSE: LA GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MOTOR DEL EQUILIBRIO PARA UNAORGANIZACIÓN EN CRECIMIENTO

PABLO VILLANUEVA ALONSO
Eclosion coaching

1. Particularización de la demanda y diagnóstico

La presente comunicación aborda el acompañamiento, desde la Consultoría de Desarrollo Organizacional, de una empresa del sector TI (Tecnologías de la información y la comunicación) cuyo éxito y enorme crecimiento ha generado un llamativo escenario en el que el sistema y sus integrantes se ven rodeados de un considerable desequilibro.

Los resultados económico-financieros de la empresa son muy favorables, pero, por contra, se comparte la sensación de que se está construyendo la organización sin tiempo para poder consolidad las bases de una adecuada gestión de las variables que concurren en ella.

Todo ello se nota, especialmente, en la faceta humano. En segunda derivada, afecta también a la dificultad para establecer metodologías más maduras de gestión interna (personas de la plantilla, formación, análisis de los proyectos, capitalización del conocimiento, etc.) o externa (relaciones con los clientes actuales o potenciales, etc.)

Bajo este retador escenario, abordo la intervención, apoyándome en los principios filosóficos y meteorológicos del D.O. La particularización de la demanda se concreta en los siguientes objetivos:

- *Apoyar a la organización en la optimización de su tasa de crecimiento para que se asiente sólidamente con un nivel de madurez en la gestión conforme con el tamaño y trayectoria que presenta.*
- *Equilibrar los componentes operativos y vinculados a los procesos clave con aspectos estratégicos y relativos a procesos soporte.*
- *Capitalizar el conocimiento, aprendizaje y expertise que se genera en la organización, pero que se pierde por la inexistencia de prácticas para su aprovechamiento y gestión.*

La fase de diagnóstico da inicio al proceso en el mes de Diciembre de 2015. Para la selección de personas participantes en el diagnóstico se buscó que estuvieran representados perfiles de los tres niveles de la organización: alta Dirección (3 personas), mandos intermedios (5 personas) y personal operativo/consultores (2 personas).

También se buscó contrastar puntos de vista de personas que llevasen en la organización más tiempo (percepción de la trayectoria) con los de personas que tuvieran un recorrido menor en la organización (2 o 3 últimos años). Para ello se solicitó un listado de empleados en el que figuras en los cargos y la fecha de incorporación a la compañía.

A fecha de primeros de enero de 2016, la empresa cuenta con 36 empleados. Se seleccionan 10 trabajadores, con los que se busca conformar una muestra significativa de la plantilla total de la empresa en dicho momento. Se mantuvieron encuentros de recogida de información cualitativa, de manera individual, con los 10 miembros de la organización escogidos.

La duración media de las entrevistas realizadas es de una hora y media. Se realizaron en una sala de reuniones, de manera individual y confidencial, en las instalaciones del cliente. Se acordaron las fechas y horas de manera anticipada con las personas a entrevistar. Para mejorar la apertura y confianza de los entrevistados decido no grabar las conversaciones, aunque sí que se tomaron notas no nominativas de las percepciones expresadas. Todo ello se formula en formato de contrato psicológico con los entrevistados.

Una vez finalizada la ronda de entrevistas se realiza un filtrado de los comentarios recabados y se agrupan por áreas comunes, en base a la afinidad de los temas con los que se podría etiquetar el comentario: ambiente de trabajo, gestión de reuniones, gestión del tiempo, comunicación, roles, gestión del conocimiento, relaciones con partners, estrategia y relaciones con la Dirección.

Se redacta un informe de resultados del diagnóstico en el que se recogen, agrupados por áreas de diagnóstico, los comentarios más representativos aparecidos en las entrevistas. Se exponen de manera no nominativa para asegurar la confidencialidad. Este informe de diagnóstico se presenta de manera individual a todos los integrantes de la Alta Dirección. Esta entrega sirve, a su vez, para contrastar impresiones y sensaciones a la luz de los resultados esbozados en el diagnóstico.

2. Planteamiento de la intervención

En el planteamiento esencial de esta intervención apostamos por un enfoque integrador que combine diferentes perspectivas a la hora de entender los procesos de cambio. Dado que la demanda es abierta y los posibles temas a abordar amplios, me apoyé en el Modelo A.M.I.G.O. (Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión en las Organizaciones). Desde este marco meta-teórico, hacemos una primera preselección de las variables a atender. Esto sirve como apoyo para abordar las facetas prioridades desde el escenario de funcionamiento y necesidades actuales de la organización, actuando a modo de brújula para orientar la intervención.

Imagen 1. Modelo A.M.I.G.O. (Peiró, J.M.)

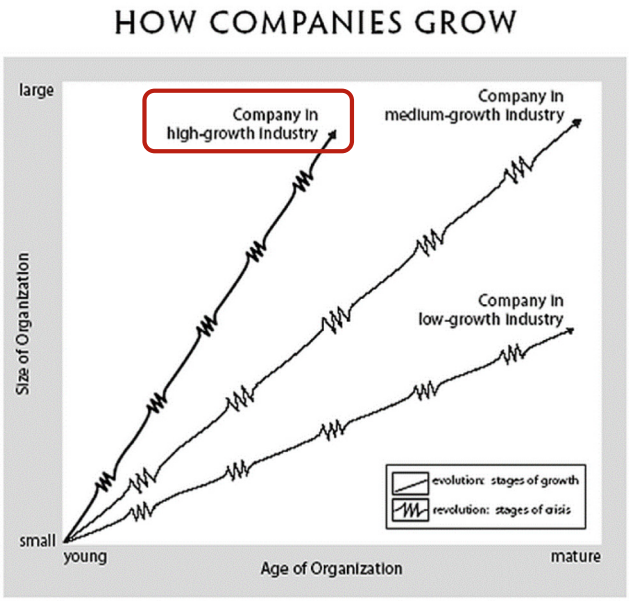
Desde los resultados del diagnóstico, y teniendo en cuenta el Modelo A.M.I.G.O. se traza la estrategia para orientar la intervención.

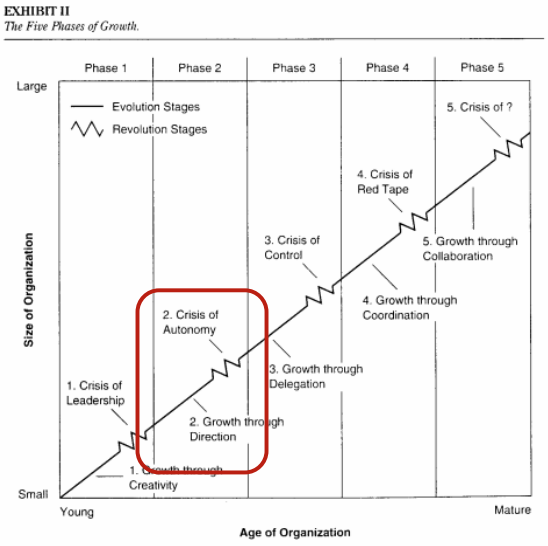
La primera aproximación a la estrategia de intervención la hacemos desde Tabla de respuesta desde las Claves Sintomáticas de Pugh.

	Conducta Individual	Operativa Organizacional	Contexto
Organización	**SURVEY FEEDBACK** Recogida de datos y entrega diagnóstica	**CAMBIO DE ESTRUCTURA**	**CAMBIO CULTURAL** Los problemas son del medio ambiente de la organización. Cambios en cultura a través de revisión de valores.
Intergrupal	**CONFRONTACIÓN**	**REDEFINICIÓN RESPONSABILIDADES** Mejora de mecanismos de comunicación.	**CAMBIO ESTRATÉGICO** Sesiones negociación intergrupos. Rotación de puestos
Intragrupal	**TEAM BUILDING** Consolidar equipos. Redefinir funciones. Clasificar roles. Mejora interrelaciones.	**INTERVENCIONES SOCIOTÉCNICAS** Grupos autónomos. Enriquecer tareas. Cambio relaciones de trabajo.	**CAMBIO DE TECNOLOGÍA DEL GRUPO**
Individual	**COACHING PERSONAL** **COACHING EJECUTIVO**	**REDISEÑO INDIVIDUAL DE LA TAREA**	**MEJORA O CAMBIO EN MÉTODOS DE SELECCIÓN, PROMOCIÓN Y FORMACIÓN**

Tabla 1. Respuesta desde las Claves Sintomáticas (Pugh).

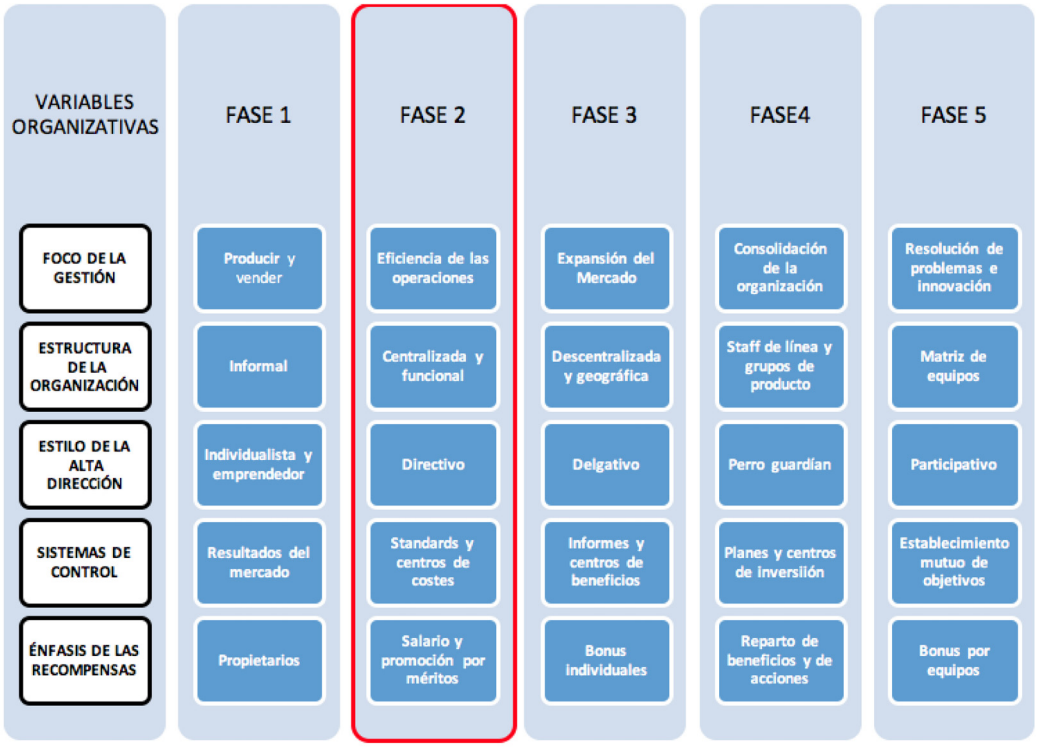
El segundo lugar nos apoyamos en el trabajo de 1972 que Larry E. Greiner escribió para Harvard Business Review en el que establece la trayectoria de sucesión de prácticas de las organizaciones en función de su crecimiento y evolución en términos de madurez.





Gráficos 1 y 2. Ciclos de crecimiento de las organizaciones (Greiner, L. 1972)

FASES	CRECIMIENTO A TRAVÉS DE	CRISIS DE
1	Creatividad	Liderazgo
2	Dirección/Control	Autonomía
3	Delegación	Control
4	Coordinación	Burocracia
5	Colaboración	?



Tablas 2 y 3. Prácticas de la Organización durante la evolución a lo largo de las cinco fases de crecimiento (Adaptado de Greiner, L.).

La observación desde el modelo de Greiner indica que la organización está en Fase 2, con algunas herencias de la Fase 1. Para que pueda madurar parece preciso impulsarla hacia la Fase 3.

3. Proyecto de Desarrollo Organizacional

Con objeto de realizar un trabajo coherente e integrado hemos apoyado las acciones desplegadas en el Modelo de Cambio de Kurt Lewin y en los principios teóricos planteados por Kotter (2007).

4. Descongelar

La vivencia de la etapa de "Descongelar", según el modelo de Kurt Lewin, estuvo dominada por un fuerte componente emocional. Disponer a las personas para el cambio es la piedra angular en la que apoyarse en esta etapa. Como aspecto clave de esta fase se valoró la importancia de la revisión y reformulación actitudinal. Se trazaron las siguientes acciones:

- *Redefinición de la Visión de la organización.*
- *Relanzamiento identidad corporativa.*
- *Se define y presenta el rol de Agente de Cambio.*
- *Weekly-Meetings de toda la empresa (informativas).*
- *On Boarding Process.*
- *Programa de inspiración.*
- *Plan de Desarrollo Personal (PDP).*
- *Reformulación de Equipos de trabajo (hacia la eficiencia).*

5. Desplazar

A tenor de lo planteado por Kurt Lewin en su modelo teórico, la etapa de "Desplazar", se ha venido desarrollando desde un componente racional, orientado hacia la acción y la materialización de cambios.

- *Rol de gestor del éxito de los trabajadores.*
- *Programa de Mentorización: Task group y lanzamiento.*

- *Sistemática de gestión de personas en la organización liderada por el gestor de personas (programa interno).*
- *Reconocimiento de logros en el Weekly-Meetings. Se comunica la Visión en cada encuentro.*
- *Gestión del conocimiento. INSIGHT. Metodología BALINT.*
- *Acciones formativas en competencias transversales dentro del PDP.*

6. Congelar

Algunas de las acciones que se han comenzando a materializar en la fase "Desplazar" comienzan a integrarse como nuevos hábitos y principios de ejecución organizacional dentro de la tercera etapa que propone el proceso de Lewin. No faltan las nostalgias y algunas inercias con aspecto de leves retrocesos que la organización debe monitorizar, comprender y no castigar.

Las acciones que han venido dando forma a esta etapa han sido:

- *Capitalización de quick-wins. Procesamiento encuestas.*
- *Diseño del rol del gestor del éxito con el cliente (Calidad, Alianzas, etc.)*
- *Posible definición y puesta en marcha de Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) que consoliden los cambios logrados.*

Con 14 meses de duración de intervención, la organización aún se encuentra en proceso de desplazar varios aspectos que, posteriormente, pueda congelar.

7. Conclusiones

A continuación planteo ideas que plasman, a modo de conclusiones, el aprendizaje recogido hasta la fecha en este trabajo de Consultoría D.O. La oportunidad ha sido rica en vivencias. A fecha de hoy, la relación con el cliente es sólida y se objetivan resultados, algunos positivos y otros reveladores en cuanto a la necesidad de seguir madurando.

- **Aprendizaje 1: El momento actual que vivimos está caracterizado por la aceleración vertiginosa de cambios simultáneos e interrelacionados.**

El tiempo es cada vez más escaso para poder hacer frente a ciertas situaciones por las que pasan las organizaciones. No atender a estos fenómenos puede poner en riesgo a una organización aunque, paradójicamente, los indicadores clave y económicos de la misma sean favorables. Es necesario medir y valorar el impacto de cada acción o no-acción en el resto de situaciones. Necesitamos un enfoque

sistémico y correlacionado para comprender a la organización y al entorno en el que opera.

- **Aprendizaje 2: La urgencia por cambiar todo, y por cambiarlo rápido, termina por no cambiar nada.**

Esta situación, conocida a nivel teórico a través de la experiencia de distintos consultores veteranos, la pude vivir de primera mano a los cinco meses de arrancar el proyecto (Mayo 2016). La organización entra en un estado de agitación extremo en el que las personas de la organización sienten que, además de atender a sus clientes externos, tienen que atender las demandas del CEO con nivel de prioridad en el que no se sienten capaces de responder.

Esta situación representó un momento de crisis en el proyecto en el que la demanda se diluyó y, como consultor, me vi arrastrado por la inercia de espiral en la que la organización estaba sumida. Cada día me veía haciendo una cosa distinta, sin conexión aparente con las anteriores o las siguiente. El grado de divergencia de la intervención se fue abriendo hasta darse situaciones paradójicas en las que, aún siendo ajeno a la empresa, se me pedía que diera mi opinión sobre posibles futuras contrataciones. La llegada del verano y de las vacaciones trajo la calma a esta situación y permitió retomar la esencia del proyecto.

Perfilar bien la demanda, marcar límites y establecer situaciones a incluir o excluir en el proyecto son grandes aprendizajes que he integrado tras acompañar a la empresa en esta crisis.

- **Aprendizaje 3: El aprendizaje de las personas, y de las organizaciones en su conjunto, es el auténtico motor definitivo de su progreso.**

No podemos dejarnos llevar sólo por un enfoque de indicadores tangibles y de corte económico-financiero para valorar el estado de salud o nivel de madurez de la organización. El manejo de los intangibles, del conocimiento y aprendizajes, promueve el cambio evolutivo del sistema. Como resultado, le acompaña a lograr indicadores clave de alto rendimiento. Esto promueve una visión más a medio o largo plazo frente a la visión cortoplacista centrada exclusivamente en dos métricas de facturación, volumen de ventas o cuota de mercado.

Para las organizaciones, al igual que para las personas, la supervivencia y el progreso auténtico está en aprender. Y es así, a través del aprendizaje, como se expande la capacidad de crear su futuro.

- **Aprendizaje 4: La presión a la que se encuentra sometida una organización hace que los líderes se establezcan en un rol puramente directivo. Aún queriendo impulsar la organización tienden a hacerlo desde el control y la directriz. En la mayoría de las situaciones esto limita**

sus avances o los diluye. El liderazgo transformador es necesario para hacer frente al entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo).

Muchos de los paradigmas bajo los que opera la Alta Dirección de una empresa están planteados para habitar en un mundo más estable, ordenado y predecible que el actual. Las herramientas y las técnicas de dirección tradicionales están destinadas a organizar recursos para conseguir resultados exitosos en un mundo relativamente estable. El lenguaje de un directivo, centrado en la tarea, es tradicional y se basa en predicados como: presupuestar, organizar, controlar y revisar. Hoy en día el líder debe entender que la habilidad de aprender más deprisa que sus competidores podría ser la única ventaja competitiva en un futuro que nos ha alcanzado ya. El contexto VUCA anima a que el líder tenga una componente más transformacional e inspiradora, en vez de un rol puramente de gestor o jefe.

La 'V' de VUCA representa la Volatilidad. Significa que estamos ante un incremento brutal y sin precedentes en el tipo o naturaleza de los cambios, en su velocidad, en su volumen o cantidad y en su magnitud o tamaño. Esta volatilidad también implica la presencia de turbulencias cuya frecuencia es desconocida hasta ahora. Algunos impulsores de estas turbulencias son la digitalización, la conectividad, la liberación del comercio, la competencia global y las disrupciones generalizadas en los modelos de negocio existentes.

La 'U' de VUCA se refiere de Incertidumbre (Uncertainty). Se refiere a la ausencia de previsibilidad de los acontecimientos. La volatilidad anterior hace muy difícil anticipar acontecimientos futuros basándose en hechos pasados. Así, los profesionales que trabajan con escenarios futuros cada vez se enfrentan a una mayor dificultad para elaborar sus modelos y tomar decisiones en función de los mismos. La adopción de competencias y estrategias visionarias son esenciales para hacer frente a esta impredecibilidad.

La 'C' de VUCA deja constancia de la Complejidad. Hace alusión a la confusión generalizada cada vez más presente, a la ausencia de conexión clara entre causas y efectos que envuelve hoy a cualquier ámbito empresarial. Con frecuencia es muy difícil comprender las relaciones entre diferentes elementos, tanto internos a la organización como externos, que influyen en la existencia de un problema o desafío dado. Esta capa de complejidad, sumada a las turbulencias en los cambios y la ausencia de predictores en el presente hacen extremadamente difícil la toma de decisiones. Y todo ello lleva a mayor confusión que provoca ambigüedad y dificultades para particularizar la estrategia de la empresa.

La 'A' de VUCA plasma la Ambigüedad. Representa la ausencia de claridad sobre el significado de cualquier evento. Es cada vez más difícil precisar lo que ocurre en la realidad y existen más significados posibles en las condiciones que rodean a esa realidad. Otros autores definen esta ambigüedad como la incapacidad para conceptualizar con precisión amenazas y oportunidades antes de que sea

demasiado tarde. Al igual que en el caso anterior, esto se convierte en una dificultad añadida a la hora de concretar la reflexión estratégica de la organización.

- **Aprendizaje 5: El aprendizaje sucede en la organización en todo momento. Los descuidos en su gestión hacen que no sea aplicado y capitalizado de manera eficaz.**

Los valores y comportamientos que constituyen la cultura de la organización juegan un papel esencial en habilitar o bloquear el desarrollo hacia una organización que aprende. Una cultura potenciadora y delegadora libera energía, anima a la experimentación, responsabilidad e iniciativa. Una estructura basada en equipos confiere flexibilidad y fluidez y capacita a la plantilla para aumentar y compartir su aprendizaje de forma natural.

- **Aprendizaje 6: Las organizaciones saludables deberían ser un objetivo estratégico prioritario tanto desde el ámbito privado, como público, en la sociedad actual; todavía más en épocas de crisis como la que nos acompaña en estos momentos.**

Un entorno organizativo saludable e inspirador contribuye a una mayor satisfacción, desempeño y *engagement* de los trabajadores. Evita síndromes como el *burn-out*, el absentismo cognitivo o despido interior.

BIBLIOGRAFÍA

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Fluir: Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós

Greiner, L. (1972) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August; 50 (4): 37-46

Mayo, A. y Lank, E. (2003). *Las Organizaciones que aprenden (The Power of Learning)*. Barcelona: Gestión.

Peiró, J. M. (1999). El modelo A.M.I.G.O.: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.

Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P. y Acosta, H. (2013). Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes. En F. Palací y M. Bernabé (Coords.), *Consultoría Organizacional* (pp. 137-166). Madrid, España: Sanz y Torres.

Yuste, F. (2012). *Herramientas de Coaching Personal*. Bilbao: Desclee De Brouwer.

EL TEATRO Y LAS ARTES ESCÉNICAS COMO RECURSO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

LAURA DE DOMINGO SANZ
Profesional autónoma
FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ
Universidad de Valladolid

La presente comunicación indaga en la compleja intersección entre la ciencia y el arte, concretamente entre la representación y la intervención. El objetivo fundamental que asume consiste en valorar la posibilidad de cooperación entre el sector de las artes escénicas y el sector de la consultoría de DO, entendiendo la cooperación no solo como intercambio de ideas sino como realización de proyectos de manera conjunta con el objetivo de generar nuevas formas de intervención.

1. De las organizaciones al teatro: los teóricos de la intervención psicosocial se acercan a las artes escénicas.

En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial florecieron en diferentes contextos disciplinares concepciones que tenían en común la aspiración de entender la acción social y la vida social como una representación teatral. Esta idea no era nueva en absoluto, la metáfora de la vida como representación fue común en el Siglo de Oro, recogida en obras maestras como El Gran Teatro del Mundo de Calderón de la Barca, y sus orígenes son muy anteriores, con raíces tributarias del pensamiento clásico.

La reactivación de este enfoque en los años 50 intentaba superar el mero uso metafórico del teatro como alegoría de la vida social, generando para ello conceptos y teorías intermedias sobre el comportamiento dramatúrgico de los seres humanos. En Sociología es Erving Goffman el autor más conocido de este enfoque (Goffman, 1959 y 1967), pero es necesario señalar que sus ideas están vinculadas con desarrollos anteriores como la filosofía social de Kenneth Burke (1945) y de toda la tradición de análisis cualitativo de la Escuela de Chicago y de la Filosofía Pragmática Norteamericana, entre cuyas aportaciones destaca el elevar al término rol (de origen teatral) al nivel de categoría social básica.

El enfoque dramatúrgico de Goffman tuvo un enorme impacto en la comunidad científica. La exposición más conocida de sus ideas se encuentra en la obra publicada en 1959 Presentation of self in Everiday Life. Su pensamiento es fundamentalmente analógico, pero en opinión de Ritzer se trata de una analogía llevada muy lejos. "A pesar de su impacto, nunca llegó a ser una teoría sistemática se le considera poco más que una serie de explosiones idiosincrásicas de ideas brillantes" (Ritzer, 1993, p. 84) De hecho, este enfoque micro ha hecho que su obra, a pesar de ser muy citada y conocida, no haya tenido un desarrollo posterior en términos de grandes constructos empíricos y teóricos.

Simultáneamente a la obra de Goffman, en el campo de la Psicología, la acción dramática entra con fuerza como estrategia de terapia con el desarrollo del Psicodrama. Se trata de una forma de terapia ideada por Jacob Levy Moreno y concebida inicialmente como terapia grupal o psicoterapia profunda de grupo (Moreno, J. L., 1959 b, p. 108). En un grupo de autores cercano a Moreno, constituido por Kurt Lewin y los grandes psicólogos exiliados de Alemania en los Estados Unidos, se generalizó el uso del role playing como estrategia de aprendizaje e intervención psicológica.

Estos enfoques anteceden y, en cierta manera, explican el surgimiento del enfoque del Desarrollo Organizacional. La relación entre el teatro y el DO ha sido muy estrecha desde el nacimiento de esta escuela. De hecho, Richard Beckhard, uno de los padres de este movimiento, fue seleccionado para participar en los National Training Laboratories por su perfil como actor y productor teatral y estos antecedentes facilitaron la experimentación en dinamización organizativa que dio origen al D.O.

El nacimiento del Desarrollo Organizacional cuenta con una historia canónica desarrollada por W. Warner Burke en su obra *Desarrollo Organizacional*. *Punto de Vista Normativo* (1988). En esta obra Burke señala el origen del DO en varias fuentes:

a) El Entrenamiento en sensibilización, desarrollado en los *National Training Laboratories*. Los grupos T

b) El enfoque de Sistemas sociotécnicos.

c) El desarrollo de las encuestas de retroalimentación.

Para el objetivo del presente artículo, interesa especialmente la primera de estas tradiciones, cuyo desarrollo describe el citado Burke. En 1946 el director de la Comisión Interracial del estado de Connecticut pidió a Kurt Lewin, del MIT, y director del centro de investigación de la dinámica de grupo, que dirigiera un taller de capacitación que ayudara a mejorar la dirección de la comunidad en general y las relaciones interraciales en particular. La actividad se desarrolló mediante conferencias, representación de papeles y debates generales

de grupo. Si creemos a Burke y no tenemos ningún motivo para no hacerlo), el hecho de que los participantes oyeran feed back sobre su conducta fue casual y no planificado, pero dio lugar al invento social más importante del siglo, en palabras de Carl Rogers, (1968, p. 265), el uso del feed back grupal como fundamento del aprendizaje.

A partir de este momento, la simulación de situaciones como estrategia de intervención en las organizaciones y el role playing como método de entrenamiento y desarrollo son nucleares dentro del enfoque de DO y tuvieron un importante desarrollo en la práctica y en la obra de los padres de este enfoque.

Todas estas metodologías de raíz teatral se emplearon con mucho éxito en los años 70 y 80 en Estados Unidos y Europa y, de manera algo más tardía, también en España. No obstante, llegaron a un cierto agotamiento a finales de los años 80 y primera mitad de los 90 debido a cambios en el enfoque de la intervención en organizaciones. Profesionales en activo en aquel momento podrán recordar que en España no era infrecuente que en las peticiones de los clientes de consultoría se pidiera explícitamente a los consultores/as que no se hicieran *jueguecitos* ni dinámicas.

Siempre hay motivos estructurales para entender este vaivén de las modas. El triunfo de los nuevos modelos de gestión (la gestión de Calidad, la Reingeniería de Procesos, etc.), más sistémicos, con pretensiones de construir nuevas racionalidades superó los enfoques microsociales o psicosociales previos. Por otra parte, estos modelos racionalistas y abstractos eran menos peligrosos para los que detentan el poder organizativo que las dinámicas participativas y pluralistas del Desarrollo Organizacional y, consecuentemente, empezaron a estar más presentes en las peticiones de apoyo de consultoría.

Curiosamente, este cambio en el enfoque de intervención en las organizaciones se produce en un momento extraño, puesto que la sociedad occidental de finales del Siglo XX estaba enormemente dispuesta a pensar el mundo en términos teatrales. No en vano, la filosofía postmoderna de esos momentos hablaba de la sociedad del simulacro o la sociedad del espectáculo. Nunca se ha tenido tan claro como a finales del siglo XX la dificultad de diferenciar entre realidad y representación, pero, curiosamente, en la intervención organizativa se había perdido la esperanza de que la simulación y la representación fuera suficiente para cambiar algo.

Es significativo que en los 90 el outdoor se convirtiera en la estrella de la intervención organizativa, constituyendo casi una expresión del triunfo de la dimensión física y lúdica sobre la dimensión analítica y representativa de inspiración teatral. En los felices 90, en pleno auge del relativismo finisecular,

la práctica deportiva daba mejor imagen de aprendizaje que el mundo autorreferente del teatro.

La situación actual todavía no ha definido su deriva en esta materia, a pesar de la presencia de monográficos de alto interés sobre las artes escénicas en la organización (Solomon 2001; Prendergast y Saxton 2009; Prentki y Preston 2009; Ackroyd 2000; Beckwith 2003; Mockler 2009 o Nicolaidis y Liotas 2006) en la consultoría y en la intervención en organizaciones domina un enfoque micro, intimista, introspectivo, muy vinculado al triunfo del coaching como estrategia. Por otro lado, los grandes constructos racionalistas y sistémicos que promueven rediseños y cambios de paradigma organizativo también han entrado en cierta crisis, aunque en muchos aspectos siguen siendo dominantes. Junto a estos dos hechos, también se experimentan nuevos modelos de corte tecnológico. En el aire hay muchas tendencias contradictorias que permitirían recuperar parte de las actuaciones creativas y contraculturales de los 70 inspiradas en el teatro y las performances, pero no se puede decir que ese fenómeno esté actualmente en la vanguardia de las demandas de consultoría.

2. Del teatro a las organizaciones: los artistas se acercan a la intervención psicosocial

Una vez expuesto el movimiento que llevó a los teóricos de la sociología y la psicología a interesarse por el teatro, y los factores que hacen que este interés se incremente o decremente según momentos históricos, es oportuno comentar la trayectoria inversa, el aterrizaje de las artes escénicas en la intervención social y organizativa, si bien se trata de un tema complejo de sintetizar porque el teatro nace, ya desde la tragedia griega, con un enfoque comunitario y de cambio social, realizado mediante la catarsis en el caso griego, el didactismo y la crítica de costumbres en el teatro medieval y la denuncia social en el teatro moderno y contemporáneo. No en vano, a diferencia de otros textos literarios, el texto dramático nace con la intención de ser representado en un contexto social. (Salomon, A.,2001).

En este sentido, gran parte de las obras del XVIII y XIX tienen un componente relevante de reflexión y promoción del cambio social. No obstante, es necesario que junto a esta intención, se desarrollen enfoques que rompan la estructura clásica de la obra escénica (con diferenciación de roles entre actor y espectador, rigidez del texto, pasividad del receptor) para que la acción teatral empiece a fusionarse con otras formas de práxis política, social y educativa. En este sentido, son los autores de las vanguardias rusas y del arte agit-prop los padres de un enfoque rupturista de la diferenciación entre la escena y la realidad. La representación en trenes, en talleres, en el espacio público son propuestas de autores como Maiakovski y desarrolladas por grandes genios de

la acción teatral. En este momento tan fértil, autores como Stanislavski o Meyerhold cambiaron radicalmente en teatro. La vanguardia rusa fue derrotada por el realismo socialista y la eliminación física de muchos de sus autores, pero su impacto cambio el teatro.

Las vanguardias y los movimientos contraculturales de los 60 continuaron con su misión de deconstruir parte de la concepción clásica de la obra teatral. Esta desdiferenciación entre la vida el arte, que en la concepción de Vattimo es el exponente de un deseable fin del arte (Vattimo, 1996), en el que el arte se confunde con la estetización de la vida cotidiana y se abre el camino para integrar las acciones teatrales como acciones educativas, reivindicativas, políticas…

Dentro de esta vinculación entre La obra del dramaturgo brasileño Augusto Boal, con sus concepciones y propuestas como el Teatro del Oprimido son el más completo desarrollo conceptual de esta dimensión social y política del teatro, en la cual la obra desdibuja sus límites con la acción política y se convierte en proceso participativo y proceso de decisión. Su metodología, como el Teatro Foro, ha tenido un enorme impacto en la práctica social en todo el Mundo.

Con carácter mucho menos ambicioso y revolucionario, se desarrolla a finales del siglo XX la etiqueta de artes escénicas aplicadas para referirse a las prácticas de producción y exhibición escénicas desarrolladas con la vocación de vincular el teatro con el cambio social, educativo, pero también con la celebración de eventos, el protocolo, la promoción comercial, etc. En este espacio es donde se incrementa el vínculo entre los escenarios y el mundo de la empresa no ha estado demasiado presente en la gran tradición de creación y praxis teatral. A finales de los 90 se desarrolló la etiqueta del Drama for Business que constituye una síntesis entre la consultoría organizativa y la acción teatral.

En el fondo, esta dicotomía entre las propuestas del teatro del oprimido y el *drama for bussiness* articulan la encrucijada en la que se suele mover cualquier consultor/a organizativa: la del revolucionario frente a la de agente del poder. En el día a día cada cual intenta desarrollar esta compleja tensión de la mejor manera posible.

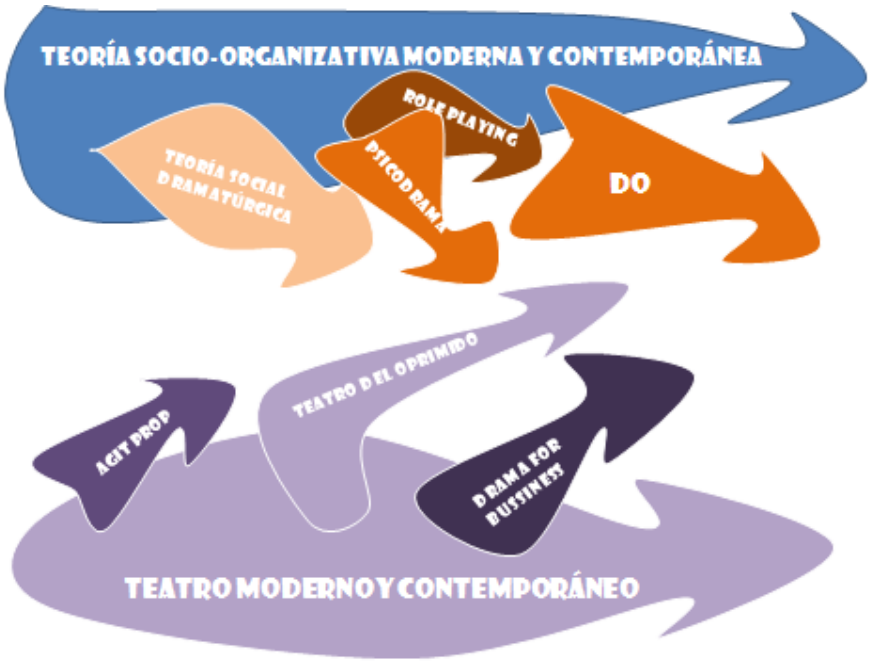


Figura 1. Tendencias de confluencia entre las artes escénicas y la intervención organizativa.

2.1. La situación en España: consultoría y artes escénicas

El contexto español no es muy singular respecto a las tendencias globales. El mundo escénico y cultural, cuenta con valores ideológicos mayoritariamente progresistas, de manera que su cercanía a la consultoría organizativa y al mundo de la empresa, entendido como esfera dominada por el poder convencional, no ha sido muy intensa.

El enfoque crítico ha estado mucho más presente, de manera que las actuaciones de crítica social y comunitaria a través del teatro han contado con más espacio, especialmente entre las agrupaciones amateurs.

No obstante, la enormidad de la crisis del 1998 en España, unido a medidas de dudosa oportunidad, como el incremento del IVA cultural, llevó a una situación de colapso al débil sector de la producción escénica. Este hecho ha generado que muchas compañías hayan realizado un giro aplicado, una orientación hacia cualquier sector en el cual existan posibilidades (aunque sean mínimas) para trabajar. De esta manera, se ha producido una orientación social,

una orientación educativa y, por último, una orientación hacia la empresa, si bien, esta última ha sido menos marcada.

Es necesario señalar que este giro aplicado y social no es solo una estrategia de empleo y supervivencia. También es consecuencia de la necesidad del sector escénico de dar respuesta a las necesidades y preocupación de la sociedad. Una respuesta desde la praxis teatral al sufrimiento y desorientación que la crisis ha generado. La duración y repercusión de este giro es una de las cuestiones sobre las cuales todavía no hay certezas.

Curiosamente, este giro se ha generado en un momento en el cual, como se señaló anteriormente, en la práxis de la intervención organizativa parece predominar enfoques fundamentados en la acción individual. El protagonismo del coaching, del acompañamiento, de la intervención persona a persona, han hecho que la acción de las artes escénicas en la consultoría no haya sido la estrella de este último periodo. En cierto sentido, ha pasado desapercibida.

Respecto a la actividad del sector, en España existen compañías como Acto Seguido o Di Towanda han sido pioneras en este tipo de actividad. Existen diversos grupos que ofrecen teatro para empresas, como Acto Seguido o Inter-Actuar, que están en Barcelona, o Impromadrid Teatro y Gag Institute, en Madrid. El formato habitual de este tipo de compañías es la colaboración con consultores/as de organización.

Junto a estas compañías que se ofrecen de manera permanente para desarrollar servicios de esta naturaleza, hay compañías, academias de danza, profesionales, etc. que realizan estas actividades de manera puntual y a instancia de parte. No hay datos sobre el volumen o entidad de este tipo de actividades, pero desde luego tiene presencia en el sector.

Casi todas las compañías integran servicios de formación, comunicación y organización de eventos, todo ello marcado por un carácter escénico. Tanta es la diversidad interna que parece pertinente avanzar en la clasificación de eventos que tienen relación con el teatro de empresa o de organización antes de intentar determinar la fuerzo o protagonismo que este tipo de prácticas tienen realmente.

De manera complementaria con este perfil de productoras escénicas centradas en el teatro de empresa, es importante hacer referencia a las compañías teatrales corporativas, de carácter aficionado, ubicadas en una empresa y que realizan su actividad con trabajadores/as de la plantilla.

También son importantes un conjunto importante de compañías, académicas o profesionales autónomos de las artes escénicas que, junto a la tarea propiamente artística, también realizan actividades aplicadas de amplio espectro (formación, intervención comunitaria, animación sociocultural, etc.) Este tipo de prácticas llega, ocasionalmente, a la intervención en empresas y organizaciones.

3. Cartografía de las actividades teatrales en la práctica organizativa

No hemos encontrado en la literatura al uso una clasificación de prácticas teatrales en las organizaciones, de manera que de cara a facilitar la descripción de este campo de actividad proponemos las categorías que se detallan en la Tabla 1 y que se describirán en los próximos párrafos.

La primera distinción tiene relación con la duración del proceso de producción teatral. En este sentido se puede diferenciar entre dos niveles:

a) **Propuestas teatrales completas:** se trata de obras, con texto dramático y con duración prolongada, basada en un proceso productivo más o menos prolongado.
b) **Propuestas parciales (improvisaciones o performances breves).** Basadas en la inmediatez del acto, la improvisación, el aprendizaje de competencia

A continuación, se detallarán la primera categoría:

TABLA 2. CLASIFICACIÓN DE LAS PROPUESTAS TEATRALES COMPLETAS		
	PROMOVIDO POR LA ORGANIZACIÓN	PROMOVIDO POR COMPAÑÍAS EXTERNAS
TEATRO CON PLANTEAMIENTO TRANSFORMADOR	*TEATRO DE ANÁLISIS AD HOC*	*TEATRO DE INTERÉS ORGANIZATIVO.*
TEATRO SIN PLANTEAMIENTO TRANSFORMADOR	*TEATRO LÚDICO. PRODUCCIÓN PROPIA*	*TEATRO LÚDICO. PRODUCCIÓN EXTERNA.*

Tabla 2. Clasificación de las propuestas teatrales completas.

- **Teatro de Análisis Ad Hoc.** Se trata de teatro con planteamiento transformador promovido y analizado por la organización. Son obras producidas y planteadas por una organización con intención expresa de promover la reflexión y el análisis de un determinado aspecto de su vida

organizativa. Por poner un ejemplo, el grupo de teatro de FASA RENAULT Valladolid realiza en el año 1998 una obra de teatro sobre el rol del Jefe de Unidad en FASA. Su utilidad es profundizar y madurar la problemática de este rol y se representa en sesiones públicas con o sin análisis conjunto. No se trata de una actividad frecuente porque es realmente complejo desarrollar textos dramáticos que tengan riqueza y superen un planteamiento de situación. Lamentablemente estas iniciativas acaban contando con obras con un tono más *costumbrista* que crítico.

- **Teatro de Interés Organizativo. Se trata de obras de teatro con planteamiento transformador, producido por compañías externas aunque sea analizado organizativamente.** En el mundo de la consultoría y la formación se ha aprovechado con frecuencia el papel del cine como vehículo de mensajes de interés organizativo. Las organizaciones realizan con cierta frecuencia videoforums para aprendizaje organizativo o biblioforum con obras de literatura o pensamiento. El teatro, por su propia naturaleza, es más complejo y más caro que la reproducción de una grabación, pero por este motivo también tiene un componente más fuerte de proximidad y activación emocional. En este sentido, se puede asistir fuera de la organización o traer a la compañía al espacio de la organización. En cuanto a la tipología de textos dramáticos, no es infrecuente el utilizar obras que no nacieron con intención transformadora en contextos organizativos, pero que por su universalidad permiten este tipo de transferencia, de la manera en que propone, por ejemplo, Corrigan analizar a Shakespeare (Corrigan, 1999)

  El objetivo de estas prácticas es buscar los aprendizajes en entornos muy diferentes a las organizaciones de pertenencia para realizar la transferencia a la situación organizativa. Es muy importante no exagerar estas pautas de análisis porque con frecuencia se convierten en caricaturas de un buen análisis y pasan a engrosar los frívolos ejemplos de las últimas páginas de la prensa color salmón que proponen aprender de la tragedia del Titanic, de la Guerra de las Galaxias o de Parque Jurásico (ejemplos reales).

  Es importante señalar que, ocasionalmente, surgen obras de teatro que tematizan el mundo de las organizaciones sin existir una organización cliente y como consecuencia de la propia inquietud o interés de una compañía. Por poner un ejemplo, la obra el método Grönholm de Jordi Galceran, escrita en 2003 y que constituyó un éxito mundial, reflexionaba sobre la realidad de los procesos de selección de personal.

- **Teatro de perfil lúdico, ya sea bajo producción propia o por compañías externas.** Las empresas hacen teatro y en organizaciones lo suficientemente grandes, no es infrecuente la contratación de espectáculos

escénicos para eventos de empresa. El auge del monologismo, el shown bussiness y otras actuaciones han animado al desarrollo de este tipo de iniciativas. El grupo de Teatro de FASA Renault Palencia realiza actuaciones para niños en navidad, la agrupación Gil Gayarre realiza todos los años su festival de teatro solidario en el Teatro Mira - Pozuelo de Alarcón. Pozuelo de Alarcón, etc etc.

Es importante recordar que el hablar del componente transformador es muy discutible, puesto que una de las cosas más maravillosas de las artes escénicas es la imprevisibilidad de los resultados, de manera que obras que nacieron con vocación de inspirar revoluciones no lograron impacto y obras que nacen con simple intención lúdica, consiguen cambiar el mundo. En cierto sentido, el que una serie de personas de la organización se reúnan (como actores o como espectadores) para realizar un acto artístico, siempre tiene algún impacto sobre la organización.

En cuanto a la segunda gran categoría, que hemos denominado propuestas parciales (improvisaciones o performances breves), su característica fundamental es su inmediatez, puesto que todo el proceso de creación y exhibición se realiza en un contexto y un tiempo reducido. Este tipo de actividad tiene que ver con las improvisaciones, los ejercicios de simulación, de expresión corporal, de trabajo emocional, etc. Los objetivos suelen tener que ver con el desarrollo de competencias (cursos como 'vender más y mejor con técnicas teatrales'), con generación de estados emocionales adecuados e, incluso, con la intervención clínica.

Se trata de un formato cómodo en los aspectos logísticos, pero muy arriesgado en su ejecución puesto que no cuenta con los procesos de preparación y entrenamiento característicos de producción teatral.

Junto a la clasificación por el formato de las propuestas, también se puede plantear una clasificación por el anclaje político, puesto que las propuestas escénicas también se diferencian en función de la intencionalidad de la obra y su relación con el poder institucional. En este sentido se pueden plantear dos opciones:

1. Teatro a la medida de la estructura. Obras que nacen con el objetivo de lograr inspirar valores, generar actitudes o desarrollar competencias que sean coherentes con los objetivos de la dirección.
2. Teatro como espacio de participación. Obras que nacen para promover una reflexión y una participación a la hora de definir la finalidad, la estrategia y las políticas de una organización.

En el fondo, esta dicotomía es la que diferencia el enfoque del Drama for Bussiness frente al teatro foro. Orientado al poder y alineada con los objetivos de la dirección en el primer caso, y representante de aquellos que no tienen el poder en el segundo caso.

4. Una aproximación crítica

Es necesario señalar que existen posibles críticas a la relación de las artes escénicas y el mundo organizativo. Por una parte, los planteamientos dramatúrgicos adolecen de una cierta ausencia de cuestionamiento estructural. El teatro y la reflexión teatral tienen un componente que constituye al mismo tiempo su principal fortaleza y su principal debilidad que es la concepción de la actuación como un proceso no espontáneo, como un simulacro. Por otra parte, aprender a reflexionar sobre las estrategias de actuación en un contexto estructural dado permite mejorar la representación, pero no lleva a enjuiciar el marco general (el texto de la obra). Por este motivo, ya en su momento se criticó al enfoque de Goffman el que solo fuera válido para instituciones totales.

En este sentido es una debilidad porque genera intervenciones de bajo nivel de ambición, mejoras dentro de estructuras definidas. Pero al mismo tiempo, es una fortaleza porque la acción de cambio en organizaciones productivas, con mucha frecuencia solo se puede abordar sabiendo que hay estructuras intocables.

Por otra parte, la concepción teatral de la consultoría también es peligrosa porque abre la puerta a la banalización, a la sociedad del espectáculo que señalaba Lipovetsky. La consultoría como monólogos, como charlas estudiadas y ensayadas pero sin contenido. En este sentido, la relación entre las competencias conceptuales y las escénicas genera una compleja tabla de doble entrada que permite clasificar a los profesionales de la consultoría:

Clasificación de los profesionales de la consultoría en función de competencias técnicas y escénicas.		
	Bajas competencias escénicas	Altas competencias escénicas
Bajas competencias técnicas	*Perfil débil*	*Histrión*
Altas competencias técnicas	*Tecnócrata*	*Perfil de excelencia*

Tabla 2: Clasificación de los profesionales de la consultoría en función de competencias técnicas y escénicas.

En este sentido, las personas que dominan las competencias escénicas pero no las técnicas (histriones) suelen tener éxito en formatos de la consultoría

cercanos a la formación, especialmente en el formato de la conferencia magistral. En muchos casos, se trata de conferencias breves, con formato muy estudiado, consolidadas casi como monólogos de *stand by comedy*, que permiten al ponente hacer performances brillantes y con poco riesgo.

Por otra parte, los técnicos duros, con ausencia de competencias escénicas, pueden ser fuertes en la intervención y la elaboración de informes, pero suelen tener poco dominio de la formación y las reuniones. Es un perfil que tiene poco componente motivacional.

Lógicamente, en la Asociación DHO postulamos por una excelencia total en los perfiles de los consultores y consultoras asociadas, motivo por el cual consideramos que la formación en competencias escénicas es uno de las propuestas de futuro para nuestra entidad.

5. Propuesta de actuación para la asociación DHO

A continuación, se detallan cuatro actuaciones que pueden ser relevantes para la formación del grupo.

Actuación 1: Teatroforum: Asistencia a una obra de Teatro de interés organizativo	
Temporalización	Temporada otoño 2017
Objetivos	Utilizar la asistencia compartida a una obra de teatro en una ocasión para realizar un foro de análisis y compartir un momento lúdico y de relación.
Coste	El coste debería ser asumido por los asistentes. En principio, la oferta pública de artes escénicas cuenta con precios públicos y, en este sentido, puede ser una propuesta interesante.
Descripción	Como todavía no se han publicado las programaciones de otoño del
año 2017 es muy difícil ofertar información sobre las obras susceptibles de ser elegidas. Se ha hablado de "El método Grönholm", pero habrá que esperar a la publicación de las programaciones para seleccionar una obra.	

Actuación 2: Elaborar un Teatro Foro: Tratado de la consultoría incompetente.	
Temporalización	Trabajar durante otoño de 2017 y representar al comienzo de 2018
Objetivos	Tematizar de manera participativa las buenas y malas prácticas en la consultoría. Capacitar para el desempeño de roles escénicos.
Coste	Coste de attrezzo y fungibles mínimos. Costes de los servicios de los profesionales escénicos.
Descripción	**La idea es desarrollar una dinámica de teatro foro con dirección**
Escénica de algún experto/a en la materia que partiendo de un texto sencillo desarrollo escenas de incompetencia en consultoría y desempeños poco éticos, dando lugar a que los participantes en el público puedan entrar a desempeñar papeles complementarios que cambian y mejoran la historia. En principio se espera poder trabajar con la compañía Limiar Teatro.	

Actuación 3: Curso de Técnicas teatrales para desarrollar competencias escénicas en consultores/as de DO.	
Temporalización	
Objetivos	1. Aportar información sobre el potencial de las artes escénicas como agente de cambio y transformación social y organizativa 2. Aportar competencias en materia de storytelling y expresión corporal 3. Aportar información sobre diagnóstico de competéncias dramáticas y elaboración de un plan de desarrollo personal
Coste	La formación se calcula para un total de 12 horas. El coste total podría ser cercano a 960 más el coste de las dietas y viajes.

Actuación 3: Curso de Técnicas teatrales para desarrollar competencias escénicas en consultores/as de DO.	
Descripción	

Plan de formación: Artes escénicas y consultoría de Desarrollo Organizacional

Módulo 1: 2 horas. Artes escénicas y musicales como herramientas de cambio y transformación social y organizativa:

- Desarrollo organizacional y arte escénicas
- Teatro del oprimido y formas de teatro participativo.
- La dimensión escénica de la consultoría

Tipología de usos de las artes escénicas en la transformación social

Módulo 2: 5 horas. Competencias escénicas básicas: escucha escénica, estrategias de narración aplicada a la gestión de ideas, expresión corporal, simbología del cuerpo en el espacio.

El módulo acaba con la constitución de equipos de proyecto con el objetivo de presentar en cinco meses una propuesta escénica relevante que use la danza, la música y/o el teatro.

Módulo 3: 5 horas. Presentación de proyectos escénicos

Actuación 4: Asociación con entidades teatrales para el desarrollo de servicios de teatro organizativo.	
Temporalización	Segundo semestre de 2017
Objetivos	Consolidar iniciativas y pautas de acción en colaboración con entidades escénicas.
Coste	En principio sin coste, básicamente los desplazamientos si hubiera reunión de contacto.
Descripción	La idea es establecer contacto con alguna asociación de productores de artes escénicas y formalizar líneas de trabajo. La propuesta podría ser cercana al texto que se adjunta:

Estimados gestores de FAEDA

La Asociación DHO tiene como finalidad institucional promover la consultoría inspirada en el Movimiento de Desarrollo Organizacional, caracterizada por una concepción humanista y democrática de la intervención en organizaciones.

Dentro de la dinámica de trabajo desarrollada por esta organización, hemos desarrollado y planteado acciones que intentan vincular las artes escénicas con procesos de cambio organizativo y de intervención en las organizaciones, partiendo de los modelos inspirados por el Teatro del Oprimido y, en el otro extremo del espectro ideológico, por las propuestas de artes escénicas aplicadas vinculadas con las propuestas del Drama for Bussiness

Somos conscientes de que este tipo de actuaciones son solo asumibles por equipos en los que se combine un alto nivel técnico en materia de consultoría y un nivel de excelencia en el manejo de las competencias y habilidades dramáticas. Aunque hay personalidades que cuentan con ambas habilidades, lo habitual es que estos proyectos solo se puedan asumir trabajando en equipo.

En este sentido, el motivo de la presenta carta es solicitar una reunión para valorar posibles cauces para promover esta colaboración entre ambos sectores y para generar u ofertar alguna oferta formativa o investigadora.

Puesto que se trata de una propuesta a medio plazo, expresamos nuestra disponibilidad para realizar esta reunión en el momento en el que tengan disponibilidad.

Un cordial saludo

BIBLIOGRAFÍA

Boal, A. (2009). *Teatro del Oprimido*. Boal, Augusto. Alba editorial. Colección: Artes Escénicas.

Boal, A. (2002). *Juegos para actores y no actores*. Alba editorial. Colección: Artes Escénicas.

Ackroyd, J. (2000) *Applied Theatre: Problems and Possibilities*. Applied Theatre Journal, 1

Beckwith, A. (2003) *Improving Business Performance-the potential of arts in training*. Industrial and Commercial Training. 35(5) pp207-209

Burke, K. (1945). *A Grammar of Motives*, New York, Prentice-Hall, inc

Corrigan, P. (1999) *Shakespeare on management: leadership lessons for today's managers*. London, Kogan

Goffman, E. (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, University of Edinburgh Social Sciences Research Centre. (Edición en español: *La presentación de la persona en la vida cotidiana", Amorrortu, Buenos Aires, 1993).*

Goffman, E. 1963: *Behavior in public places: Notes on the social Organization of Gatherings*, New York, Macmillan Publishing Co., Inc.

Mockler, R. (2009) *Using drama to teaching business ethics*. Review of Business Research. Pp 1-8, January 1st.

Nicolaidis, C. and Liotas, N. (2006). *A role for theatre in the education, training and thinking processes of managers*. Industry and Higher Education. pp 19-24 February.

Prendergast, M. y Saxton, J. (2009). *Applied Theatre: International Case Studies and challenges for Practice.* Place of publication, University of Chicago Press.

Prentki, T. and Preston, S. (2009). *The Applied Theatre Reader*. London, Routledge.

Ritzer, George (1984). *Teoría sociológica contemporánea*. Ed. McGraw Hill. México, 1997.

Solomon, A. (2001). *Theater and Social Change An issue of: Theater Volume: 31Issue: 3 Special Issue.*

Vattimo, G. (1996): *El fin de la modernidad. Nihilismo y hermeneútica en la cultura posmoderna,* Gedisa, Barcelona. Original de 1985 *La fine della modernità*, Torino, 1985. Traducción de Bixio, A. L.

MODELO DE ATENCIÓN Y GESTIÓN INTEGRAL DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES (MAGICO). UNA PROPUESTA PARA ORGANIZACIONES DE PLENA INCLUSIÓN

PEDRO DEL RIO CARBALLO
ALEPH-TEA

1. Introducción

Este trabajo, que es un extracto del TFM que lleva el mismo nombre y está elaborado por el mismo autor (Del Río, 2016), trata de aportar un modelo para poder abordar los conflictos que se producen en las entidades desde otra óptica, sin miedo, asumiendo el desafío y reto que realmente son. Pero obviamente no se trata de un modelo matemático que nos asegure un resultado a partir de determinados valores de sus variables, sino más bien un conjunto de prácticas que si se llevan a cabo nos sitúa en una mejor posición para afrontar los conflictos.

El objetivo general de este estudio es ofrecer un modelo para la gestión de conflictos en las organizaciones de Plena Inclusión, que fomente el dialogo entre los diferentes actores e impulse la construcción de una cultura de paz[1] en las entidades.

Los objetivos específicos son:

1. Ofrecer un diagnóstico de la situación de Plena Inclusión en relación a los conflictos; nivel de reflexión existente sobre el tema, forma actual de gestión de los conflictos, competencias de los trabajadores y necesidad percibida de contar con un modelo. Este diagnóstico se presentará de forma detallada en un póster científico.
2. Contribuir a que el movimiento Plena Inclusión tome conciencia del freno u oportunidad que suponen los conflictos, para el desarrollo de las organizaciones, en función de cómo se aborden.

[1] La cultura de paz es un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida, que permiten prevenir y transformar los conflictos

3. Reducir el miedo que supone afrontar los conflictos, ya que se cuenta con un modelo que ofrece pautas y formación específica.
4. Diseñar una capacitación en gestión de conflictos, con el fin de que todos los miembros de las organizaciones que opten por implantarlo tengan las competencias adecuadas, en la prevención y gestión de conflictos.
5. Elaborar un modelo de gestión de conflictos organizacional que permita prevenir o abordar los conflictos de diferentes formas, en función del momento de evolución y tipo de conflicto que sea.

El texto de esta comunicación comienza con la introducción, en la que se han presentado los objetivos del estudio, posteriormente se define el concepto de conflicto y se exponen los diferentes enfoques que permiten su análisis, más adelante se explica la metodología que se ha empleado para la elaboración del Modelo de Atención y Gestión Integral de Conflictos Organizacionales (MAGICO), luego se desarrolla el MAGICO y los aportes más relevantes del modelo, y finaliza con las conclusiones.

2. El concepto de conflicto y los principales enfoques para su análisis

Los conflictos son situaciones que se dan en todo sistema vivo (entendiendo un sistema vivo como aquel que persigue objetivos, Galtung (2003)), por tanto, son parte de nuestra naturaleza humana. Tenemos conflictos porque somos humanos y, como tales, no podemos escapar de nuestras necesidades, deseos, miedos, egoísmos y enfados. Por tanto, la manera en la que gestionemos estas situaciones influirá en nuestras relaciones personales y en el cumplimento de nuestras metas u objetivos, siendo ambos elementos una parte importante de nuestro bienestar. De igual manera, la forma en la que se aborden los conflictos en las organizaciones influirá notablemente en la calidad de las relaciones de sus miembros y en el desarrollo de las organizaciones.

Es paradójico que exista tan poco estudio y reflexión sobre la gestión de los conflictos en los colegios y en las universidades, ya que parece evidente que tendría una gran incidencia sobre la sociedad en su conjunto.

Aunque existe numerosas publicaciones donde se exponen metodologías para gestionar conflictos de forma personal, no ocurre los mismo a nivel organizacional. Tal y como expone M. Eugenia Ramos en “La gestión de conflictos en las Cooperativas”:

> *La bibliografía sobre organizaciones (ya sea de ámbito psicológico, sociológico o de gestión), enuncia la existencia del conflicto y sus consecuencias negativas, pero no se arriesgan a ofrecer fórmulas para su*

> *gestión. La investigación por la paz ha aportado metodologías innovadoras y manejables que permiten entender y gestionar los conflictos de forma eficaz. Pero de momento sigue siendo la asignatura pendiente de todo tipo de organizaciones.* (Ramos, 2006: 131)

En relación con el concepto de conflicto, existen diferentes aproximaciones según su enfoque, de las que se pueden destacar las sociales, las políticas y las psicosociales (Redorta, 2004). Siendo todas ellas útiles e interesantes, nos basaremos en la aproximación psicosocial, que estudia el conflicto entre individuos dentro una sociedad. La aproximación social tiene en cuenta el conflicto en el ámbito de grupos, y la política, en otros más amplios.

A tal efecto, cabe destacar la definición de conflicto interpersonal propuesta por Infante, basada en un cluster analysis de 78 definiciones provenientes de 63 referencias comprendidas entre los años 1933 a 1996, que es la siguiente: "Proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder" (Infante, 1998: 485).

De esta definición se pueden destacar los siguientes aspectos:

- El conflicto es un proceso.
- Existe una relación de interdependencia entre las partes.
- Tiene componentes cognitivos y emocionales.
- Se trata de una percepción de "metas incompatibles".
- Existen dos partes. En su definición se centra en dos personas (conflicto interpersonal); no obstante, puede ser entre individuos y grupos o entre grupos, lo que se suele denominar "conflicto multipartes".
- Se plantea el "poder" como capacidad de influencia.

Se puede afirmar que el conflicto se origina porque existen diferencias en la percepción y definición de la situación, necesidades e intereses de las partes no coincidentes, valores y creencias que legitiman la propia posición y que pueden estar en contraposición con respecto a las otras partes, así como percepciones de competencia, escasez de recursos o bien de falta de reconocimiento hacia la persona o de autoestima, entre otros (Redorta, 2004).

Las variables que determinan el modo en que cada persona afronta el conflicto son, el interés por la relación con la otra parte y el interés por el cumplimiento de los objetivos propios, la combinación de ambas da lugar a uno los siguientes estilos, que quedan reflejados en la FIGURA 2.

Figura 2. Estilos personales de afrontar el conflicto.

John Paul Lederach (1992) identifica los tres aspectos que nos ayudan a entender y analizar el conflicto: las personas, el proceso y el problema. Para profundar en las personas hay que tener en cuenta las emociones y sentimientos, la necesidad humana de dar explicaciones, de justificarse, desahogarse, de ser respetados y mantener la dignidad, las percepciones del problema y la forma en la que lo sucedido afecta a las personas. El conflicto es un proceso, por ello se debe averiguar en qué fase se encuentra para poder intervenir adecuadamente y de forma efectiva. La forman de ahondar en el problema o conflicto, es considerar las posturas, intereses, necesidades y valores.

Existen diferentes maneras de abordar los conflictos. Desde la más formal que corresponde a la vía judicial, en la que todo el poder para dirimir la solución la tiene el juez, hasta la más informal y habitual en nuestro día a día, que es la negociación, en la que la decisión corresponde únicamente a las partes. Todas las alternativas se presentan en la FIGURA 3.

Figura 3. Diferentes alternativas de abordar los conflictos. Pirámide del poder.

Para explicar la relación entre el conflicto y el desarrollo organizacional, emplearé el modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y Gestión Organizacional AMIGO (FIGURA 4), desarrollado por J.M. Peiró en el 1999. Este modelo arranca de la misión de la organización, que es su faceta originaria. La misión, al inicio influye sobre la configuración de la cultura de la organización, pero posteriormente, es la misión la que arraiga en ella. Podemos definir la cultura como el conjunto de creencias compartidas de una organización. Ahora bien, la misión y la cultura sólo cobran sentido en relación con el ambiente, el entorno externo de la organización. La misión tiene valor en la medida que responde a demandas valoradas del entorno, de la sociedad. Ahora bien, esas demandas, con frecuencia, son cambiantes y por ello las organizaciones tienen el reto de anticipar las nuevas demandas y adecuar, en cuanto estimen oportuno su misión. Pero ello requiere tener visión; tener capacidad de anticipar respuestas valiosas a demandas relevantes de nuestro entorno en el futuro y ver los posibles proyectos de futuro. Así pues, misión, visión, cultura y entorno son elementos fundamentales de la organización que obligan a plantear una tensión en el presente y el futuro que conviene plasmar en un plan estratégico. Un elemento fundamental en la concreción que produce

el plan estratégico, es la definición de unos productos y servicios a los que la organización va a dedicar sus recursos y sus esfuerzos. Esas son las facetas que constituyen el núcleo básico de toda organización.

Por otra parte, hay que considerar una serie de facetas "hard" de la organización. En primer lugar, la infraestructura y recursos económicos, los cuales condicionan otros aspectos de la organización. En segundo lugar, la estructura, que puede adoptar varias formas: jerárquica y burocrática, autocrática, en forma de red, etc. En tercer lugar, la tecnología en uso en la organización. Estas tres facetas sustentan, posibilitan, y también condicionan, una cuarta faceta que es esencial para la organización: el sistema de trabajo. Hay expertos que plantean el cambio como alteración de una o varias de esas facetas.

Ahora bien. Junto a las facetas "hard" conviene prestar atención a las "soft" porque también éstas juegan un papel importante. Cabe mencionar, en primer lugar, el clima y la comunicación. que nos reflejan el pulso del funcionamiento de la organización. La segunda faceta soft es la referida a las políticas y prácticas de recursos humanos. Esas políticas y prácticas permiten articular la relación entre los empleados y los objetivos de la empresa. Una tercera faceta se refiere a la dirección de la organización y la forma de desempeñarla. Por último, la cuarta faceta soft, que se sustenta en las tres anteriores, se refiere a las personas y equipos de trabajo de la organización. El desarrollo organizacional pone el énfasis en las facetas “soft”, desde una aproximación humanista y cultural ante el cambio.

Los conflictos, dentro de este modelo, se sitúan dentro de las facetas “soft”, y se advierte que la complejidad de las relaciones personales y la confluencia de diversos intereses hacen que el conflicto resulte un fenómeno habitual en las relaciones, situando la gestión del conflicto como un elemento fundamental de la política y las prácticas de recursos humanos.

Figura 4. Modelo A.M.I.G.O.

No obstante, el reto de toda organización es lograr un ajuste dinámico entre las personas que la integran y su sistema de trabajo.

El conflicto debe entenderse como una invitación al cambio, personal y organizacional, por ello hay que ser consciente que generará un desajuste. Pero los desajustes y cambios, adaptados a las condiciones y a la velocidad adecuada, son necesarios para el desarrollo de las organizaciones y evitar el estancamiento.

Los conflictos tienen un elevado coste económico, que se incrementa con su mala gestión y la evolución de los mismos, y son un lastre muy pesado para que se produzca el grado de desarrollo organizacional que cada entidad podría alcanzar. Gloria Novel Martí, en su tesis doctoral (Novel, G. (2008). Los

programas educativos en la resolución de conflictos en el ámbito sanitario. Propuestas de un modelo), hace el siguiente resumen de los costes de una gestión ineficaz del conflicto basado en el estudio de Femenia (Costos y consecuencias de los conflictos. http://www.ganaropciones.com/conflicto.htm, 2016):

- Tiempo perdido.
- Pérdida de la calidad de las decisiones.
- Reestructuración de procesos tendentes a evitar el conflicto.
- Pérdida y reemplazo de personal cualificado.
- Sabotajes, daños y robos.
- Costes Legales.
- Otros Costes.

No es fácil calcular los costos asociados con el daño emocional y los efectos subsiguientes en la salud, originados por el conflicto. Pero pueden identificarse estos costos en absentismo, bajas laborales y bajos rendimientos que se acentúan en los lugares y tiempos de los focos de conflicto.

En la línea de los otros costes que mencionaba Femenia, M. Eugenia Ramos en la "La gestión de conflictos en las cooperativas" elabora los siguientes efectos negativos y aspectos positivos para la organización, basándose en el artículo "Aspectos positivos y aspectos negativos del conflicto" de Manuel Fernández Ríos:

En consecuencia, el conflicto tiene importantes efectos negativos para la organización, porque además de los mencionados, de carácter económico, podríamos señalar los siguientes:

- Se estimula la idea de que la solución al conflicto es una cuestión de fuerza, y se legitima la utilización de estos métodos como herramienta de gestión eficaz, sin calcular las consecuencias.
- La comunicación se reduce y se fomenta una actitud hostil y la percepción de las diferencias. Cada persona se comporta de un modo que la otra parte identifica como ultrajante. Esto aumenta la tensión que se vive y perjudica al clima laboral.
- Se producen juicios erróneos y se reduce, si no se elimina, la cooperación entre las personas de la organización.
- Esto lleva a una escalada del conflicto que es difícilmente controlable.

Pero tal y como avanzábamos, lo que no hay que olvidar es que los conflictos cuentan con aspectos positivos:

- Bien gestionado, es motor de cambio personal y social. Ayuda a realizar cambios necesarios, innovaciones etc.
- Bien gestionado, fomenta la identidad tanto personal como grupal, cuando es resuelto en equipo y de forma satisfactoria (esta es la clave).
- Bien gestionado ayuda a establecer canales y sobre todo estilos de comunicación eficaces que pueden perdurar.
- Y bien gestionado fomenta la confianza entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas en vez de las diferencias. (Ramos, 2016: 133-134)

Todos estos efectos negativos y positivos de los conflictos, lo convierten en un elemento importante dentro del DO, tal y como lo señaló Peiró en su modelo AMIGO.

3. Metodología empleada para la elaboración del modelo magico

Para la construcción de este modelo se ha tenido en cuenta la literatura sobre la gestión de los conflictos a nivel global, la teoría y práctica de la gestión de los conflictos a nivel organizacional y la información aportada por un estudio ad hoc, así como la idiosincrasia de Plena Inclusión.

En el apartado DISCUSIÓN, se expondrán brevemente los modelos de gestión de conflictos organizacionales más empleados en estos momentos, que obviamente, junto con la literatura existente sobre este tema son el punto de partida de modelo MAGICO.

Un elemento significativo, que ha dado la medida de la necesidad de contar con un modelo de este tipo y los elementos que debía de contemplar, ha sido el estudio realizado ad hoc para conocer el diagnóstico de la situación en Plena Inclusión. Este estudio tiene un carácter descriptivo, en el que se ha combinado una metodología cuantitativa con cualitativa. Para ello se ha realizado un análisis histórico y actual de diferentes fuentes documentales, un análisis cualitativo a partir de entrevistas semiestructuradas y un análisis cuantitativo a través de encuestas.

Para el análisis histórico y actual de diferentes fuentes documentales, se han analizado las dos fuentes desde las que se ha difundido el conocimiento, la innovación y la reflexión dentro del movimiento de Plena Inclusión: estas son la revista Siglo Cero y los libros sobre las Jornadas de Buenas Prácticas de Plena

Inclusión. En ambas publicaciones se abordan temas técnicos y organizativos, y cuentan con gran capilaridad y popularidad dentro de las entidades de Plena Inclusión. Con este análisis se ha pretendido conocer el grado en el que se ha tratado y reflexionado el tema de la gestión de los conflictos dentro de Plena Inclusión, investigando para ello los artículos relacionados con el tema y la existencia de "buenas prácticas", basadas en la evidencia, relacionada con el mundo de los conflictos.

Para llevar a cabo el análisis cuantitativo se ha realizado una entrevista semiestructurada a cinco personas, líderes del movimiento Plena Inclusión, con el siguiente formato: descripción de la trayectoria y experiencias profesionales del entrevistado, 8 bloques de preguntas y con un espacio para añadir de forma abierta otro comentario. Con este análisis se pretender conocer su punto de vista sobre:

1. La forma en la que se están gestionando los conflictos en el movimiento de Plena Inclusión.
2. La necesidad de contar con un modelo de gestión de conflicto.
3. Elementos que se debe contemplar en un modelo de gestión de conflictos de Plena Inclusión.
4. El nivel de competencias de los trabajadores de Plena Inclusión, en términos generales, para gestionar los conflictos.
5. Experiencias y percepciones sobre los conflictos en Plena Inclusión.

El perfil de los entrevistados es el siguiente:

1 Director general de la Confederación Plena Inclusión.

3 Responsables o directores de área o de proyecto dentro de la Confederación Plena Inclusión.

1 Director general de una Federación de Plena Inclusión

Siendo una de ellas mujer y cuatro hombres. Todas las personas entrevistadas poseen una dilatada experiencia profesional dentro y fuera de Plena Inclusión y además han trabajado durante años en entidades de primer nivel (entidades de atención directa a personas con discapacidad intelectual). Todos conocen ampliamente el movimiento y el sector en general.

En el análisis cuantitativo se ha realizado una encuesta en la que han participado 128 organizaciones de 9 federaciones, por tanto, si consideramos que el total de las organizaciones de Plena Inclusión son 900, el porcentaje de participación es del 14%. Con este análisis se pretende conocer el punto de vista

de los líderes de las organizaciones de primer nivel de Plena Inclusión sobre el objetivo del estudio. Es decir, principalmente su percepción sobre:

- La forma en la que se están gestionando los conflictos en su organización y en el resto del sector.
- El nivel de competencias de la organización para la gestión de los conflictos.
- La necesidad de contar con un modelo de gestión de conflicto.
- La disposición respecto a la implantación del modelo en la organización a la que pertenece.

La información que se desprende de este estudio es un rica y extensa, por ello se ha presentado un póster científico en este congreso con todo el contenido, siendo las principales conclusiones:

- Durante la historia del movimiento no se ha tratado de manera directa, pública e institucional el tema de los conflictos en Plena Inclusión. No se ha encontrado ninguna publicación ni artículo al respecto. Este hecho se interpreta, a través del análisis cualitativo, como parte de una cultura en la que se cuenta a los otros, a los que no son de la propia entidad, solamente lo bueno o lo bien que se hacen las cosas.
- En el movimiento asociativo de Plena Inclusión se han producido conflictos que han afectado positivamente al rumbo del movimiento.
- Los conflictos, en general, no se abordan de manera adecuada dentro de Plena Inclusión. Además, se identifica una tendencia a no tratarlos, a aparcarlos.
- Los trabajadores de Plena Inclusión, de forma general, no cuentan con las competencias para poder abordar los conflictos sin miedos y aprovechando la oportunidad que nos ofrecen.
- Los líderes de las organizaciones de Plena Inclusión no cuentan con la formación suficiente para poder gestionar los conflictos; uno de cada cuatro nunca ha recibido formación específica y solo un 30% la recibió en los últimos 3 años. Este hecho ha reforzado la cultura de no tratar los conflictos.
- El 97% de las organizaciones encuestadas no cuenta con un modelo de gestión de conflictos.
- Las organizaciones de Plena Inclusión consideran que es bastante o muy necesario contar con un modelo de gestión de conflictos. Esta afirmación es un indicador claro, manifestado por un número significativo de organizaciones, que muestra la necesidad de un cambio cultural, que implique mayores cotas de diálogo, de participación y competencias en la gestión de los conflictos.
- Además, la principal razón, seleccionada por los lideres encuestados, que les llevó a considerar bastante o muy necesario contar con un

modelo de gestión de conflictos, es que todos los miembros de las entidades deben ser capaces de abordar los conflictos que se producen en su día a día. Lo que pone de manifiesto otro rasgo de la cultura de Plena Inclusión, la responsabilidad compartida, que se concreta en la que cada trabajador debe liderar de la forma más autónoma posible los asuntos de su competencia y es corresponsable de la marcha de la entidad.

- Se considera de forma general que contar con un modelo de gestión de conflictos implicaría prestar mejor el servicio, por tanto, cumplir en mayor medida la misión. La principal razón que se esgrime es que aumentaría el consenso en los equipos de trabajo y mejorarían las relaciones personales.
- La confianza, la responsabilidad de los afectados en la resolución del conflicto y la prevención se consideran elementos a tener en cuenta en el modelo.

En el movimiento Plena Inclusión conviven subculturas, como las de las propias federaciones regionales, las marcadas por el colectivo que se atiende o por el tipo de servicio que presten las organizaciones, pero en los más de 50 años de recorrido se ha desarrollado una marcada cultura común. Es necesario conocer en profundidad las características del movimiento para poder elaborar un modelo aplicable a su realidad. En mi caso, esto no era un problema, ya que llevo cerca de 10 años trabajando en una entidad, ALEPH-TEA, que pertenece a Plena Inclusión. Pero para tener otras perspectivas y ahondar en algunos elementos clave del conflicto, he utilizado el artículo publicado en la Revista Siglo Cero "Introducción al análisis del poder en organizaciones de acción social" (Marín, De la Parte, López, (2005).

4. Desarrollo del Modelo Mágico

La propuesta de intervención consiste, en el Modelo de Atención y Gestión Integral de Conflictos Organizacionales (MAGICO), formado por cuatro fases. El esquema general se recoge en el FIGURA 6:

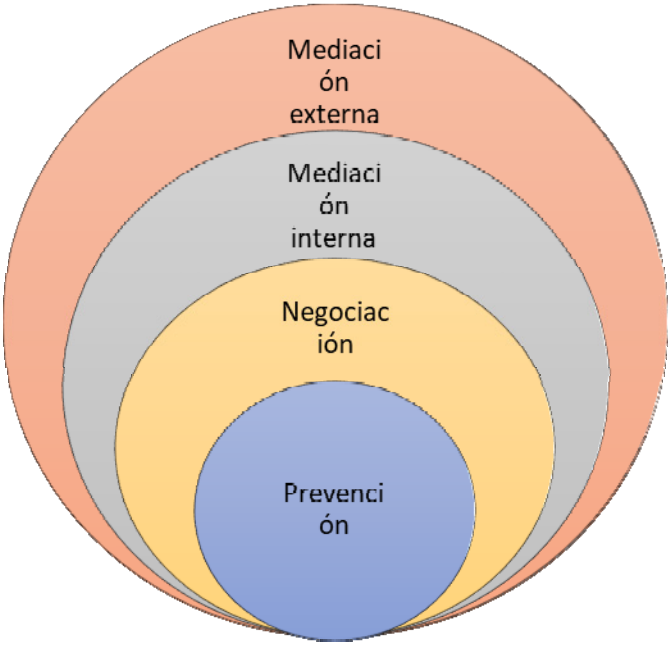


Figura 6. Esquema general de mágico.

La prevención es el núcleo del modelo, por tanto, es la parte que sustenta todo lo demás y garantiza el éxito del modelo, la siguiente capa es la negociación entre las partes implicadas, posteriormente la mediación interna o entre pares y por último la mediación externa.

El modelo está concebido para funcionar desde dentro hacia afuera, es decir, no se pasa a la segunda capa hasta no agotar la primera y así sucesivamente. Es de amplio espectro, por lo que permitirá la gestión de los conflictos independientemente de su naturaleza, siempre y cuando sean susceptibles de ser abordados mediante las técnicas de resolución alternativas de conflictos (RAC).

Para la exposición del modelo se seguirá el siguiente esquema: condiciones previas o condiciones necesarias, conflictos que se pueden gestionar con el modelo, prevención, negociación, mediación interna y mediación externa.

4.1. Condiciones previas o condiciones necesarias:

Antes de comenzar la implantación de este modelo en una organización, se debe verificar que se cumplen las tres condiciones que se van a presentar, que son condiciones necesarias, aunque no suficientes, para la viabilidad del modelo en la organización.

- Que la organización no esté pasando en este momento por una situación de conflicto organizacional.
- Ausencia de elementos estructurales que generen conflictos.
- Compromiso de la Junta Directiva o Patronato.

4.2. ¿Qué tipo de conflictos se pueden gestionar con el modelo?

El modelo está orientado a gestionar conflictos organizacionales entendidos de la siguiente manera:

- Conflictos internos: Se consideran los generados por el marco de la relación o por las diferencias que aparezcan entre los siguientes actores, ya sea entre personas de un solo grupo o de grupos diferentes: trabajadores, familias, personas con discapacidad, voluntarios y la propia entidad.
- Conflictos externos: Se incluyen los que surjan con agentes externos a la organización: proveedores, otras instituciones, administración, etc.

Existen algunos casos en los que no es posible gestionar el conflicto a través de este modelo, estas excepciones, tomadas del artículo: "La mediación escolar en la comunidad de Madrid: análisis del impacto de la formación en el profesorado y alumnado en el I.E.S. "Las américas" de Parla ", elaborado por Rosa Pulido, Teresa Fajardo, Laura Pleguezuelos y Rebeca de Gregorio (2010), son:

- Presencia de trastornos mentales o psicológicos en una de las partes.
- Casos en los que haya un desequilibrio insalvable de poder.
- Aquellos conflictos claramente sancionables.

4.3. Prevención

Al igual que ocurre en la medicina, la prevención es la mejor inversión que se puede hacer en el mundo de los conflictos. Es la más barata a nivel de tiempo y de recursos, y la que mejor resultados aporta.

Prevenir los conflictos no significa silenciar o tapar toda diferencia que se produzca en el seno de la organización, sino impedir que evolucionen los conflictos disfuncionales (a través de la prevención) y abordar los funcionales a

través del manejo de las diferencias, de forma saludable y positiva. Tal y como se expondrá en los siguientes apartados. En todo caso el trabajo de prevención, dotará a los miembros de la organización de capacidades fundamentales que unidas a las técnicas de negociación y mediación, permitirán el manejo positivo de las diferencias.

La prevención se puede representar como una ecuación de tres variables; la inteligencia espiritual, el diálogo y el tercer lado, tal y como aparece en el FIGURA 7.

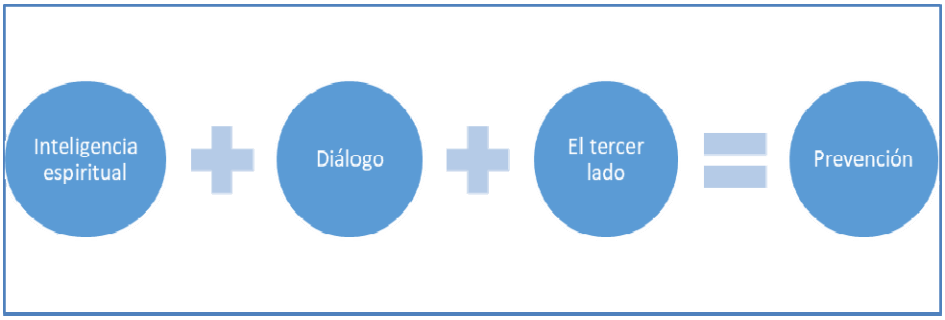


Figura 7. Variables que intervienen en la prevención de los conflictos.

- **Inteligencia espiritual:**

Tal y como expone F. Torralba, la inteligencia espiritual es propia y característica de la condición humana y, además, posee un carácter universal. Toda persona tiene en su interior la capacidad de anhelar la integración de su ser con una realidad más amplia que la suya y, a la vez, dispone de la capacidad para hallar un camino para tal integración.

La inteligencia espiritual transciende el ego y permite abrirse a los otros, a la naturaleza y a todo cuanto existe. Permite acceder a los significados profundos, plantearse los fines de la existencia y las más altas motivaciones de esta.

Por todo ello, la inteligencia espiritual no solo capacita para vivir experiencias cumbre, sino que es práctica para manejarse en los problemas cotidianos, afectivos y laborales.

En muchas ocasiones, la atrofia de esta inteligencia dificulta la gestión de los conflictos, por ello el MAGICO contempla el desarrollo de la inteligencia espiritual como un elemento clave en la prevención de los conflictos.

Para poder cultivar esta inteligencia y poderla llevar a la práctica de nuestro día a día, paso a exponer cuatro conceptos reflejados en el libro “Teoría

U. Liderar desde el futuro a medida que emerge" de C. Otto Scharmer (2015): el punto ciego, los lugares de atención, los tres instrumentos y los tres enemigos.

El punto ciego es el lugar situado dentro de nosotros o alrededor nuestro en el que se originan nuestra atención y nuestra intención. Es el lugar desde el que funcionamos cuando hacemos algo. La razón por la que es ciego es que se trata de una dimensión invisible de nuestro campo social, de nuestra experiencia diaria en nuestras interacciones sociales.

Existen diferentes lugares de atención, que tienen que ver con la relación entre el observador y lo observado. Estas capas son las siguientes:

a) Yo-en-mi: lo que percibo basándome en mi forma habitual de ver y de pensar-
b) Yo-en-ello: lo que percibo con mis sentidos y mi entender abiertos.
c) Yo-en-ti: aquello con lo que sintonizo y lo que percibo desde mi corazón abierto.
d) Yo-en-ahora: lo que comprendo desde la fuente o desde el fondo de mi ser, es decir, desde la atención con mi voluntad abierta.

La esencia es cambiar el lugar desde el que actuamos, para ello es necesario afinar los tres instrumentos con los que contamos cada uno: mente abierta, corazón abierto y voluntad abierta.

Antes de pasar a este territorio profundo tendremos que vencer a tres enemigos:

- El primer enemigo bloquea la puerta de la mente abierta. Michael Ray llama a este enemigo la Voz del Juicio (VdJ).
- El segundo enemigo bloquea la puerta del corazón abierto. Llamémosle la Voz del Cinismo (VdC).
- El tercer enemigo bloquea la entrada a la voluntad abierta. Es la Voz del Miedo (VdM).

o **Diálogo:**

Siguiendo con la Teoría U, las conversaciones son la encarnación viva de los campos sociales, y son un importante punto de inicio para mejorar la interacción social. Las dos conclusiones que expone C. Otto Scharmer en su libro "Teoría U. Liderar desde el futuro a medida que emerge" (2015), son:

- Las conversiones se representan en patrones o campos, y estos patrones de interacción conversacional tienden a permanecer iguales.
- Existe un conjunto muy limitado de patrones de campos genéricos que se pueden ver en las conversaciones.

Estos patrones son cuatro y difieren en términos del lugar interior en el que se forma la conversación: hablar desde "lo que ellos quieren oír" que es lo que llama descarga (campo 1), hablar desde "lo que yo creo realmente" que llama debate (campo 2), hablar desde "verme a mí mismo como parte del conjunto mayor" que llama diálogo (campo 3) y hablar desde "lo que está cambiando" que llama presenciación (campo 4).

Para poder transformar un conflicto es necesario pasar de la descarga y del debate, ya que si las partes no son capaces de salir de sí mismas no se podrá llegar a un resultado óptimo, tal y como se observa en el FIGURA 8.

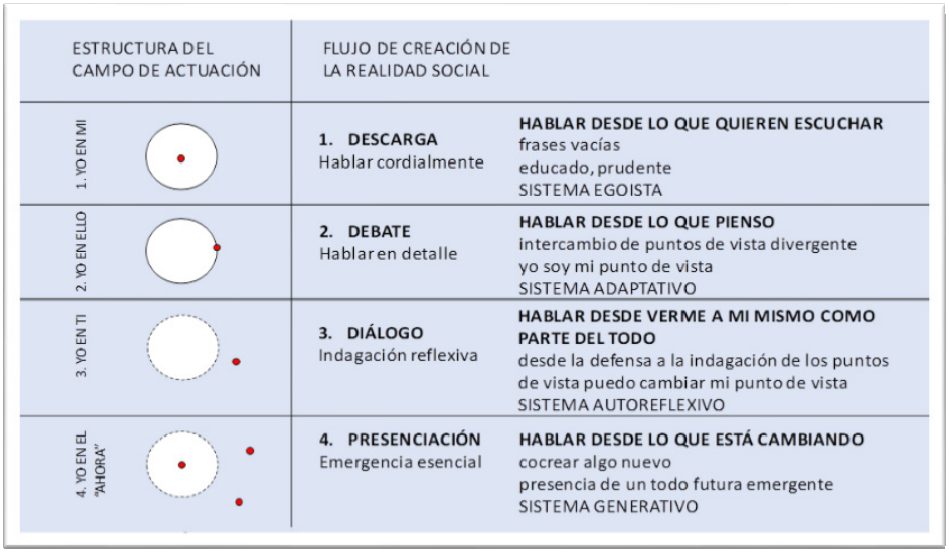


Figura 8. Proceso de transformación del conflicto.

- **El tercer lado:**

La pretensión de este modelo es lograr que en la organización la instale la cultura del tercer lado (Ury, 2000). Es decir, que los miembros de la entidad se sientan parte de una comunidad que ejerce el poder de la persuasión, influyendo sobre las partes apelando sobre todo a los intereses de ellas mismas y a las normas comunitarias, respaldando un proceso de diálogo y no-violencia, que persigue un triple triunfo: satisfacer las necesidades legítimas de los disputantes y al mismo tiempo las de toda la comunidad.

El tercer lado implica una nueva responsabilidad para los miembros de la organización. Significa que cada persona es responsable por los conflictos que

tienen lugar a su alrededor, por ello tendremos que vencer el impulso que nos lleva a apartarnos o a tomar partido, ya que ambas actitudes contribuyen a la escalada del conflicto.

Para prevenir los conflictos debemos impedir que emerjan, abordando las tensiones latentes. Las tensiones latentes se desarrollan por: necesidades frustradas, habilidades pobres y relaciones débiles. Siendo los tres principales roles preventivos del tercer lado el de proveedor, posibilitando que la gente satisfaga sus necesidades, el de maestro, enseñando habilidades para manejar el conflicto, y el de constructor de puentes, forjando las relaciones.

Será necesario, que para que este modelo pueda arraigar en la organización, todos los miembros de la misma deban tener interiorizados, por lo menos, los tres roles y desempeñarlos de forma cómoda y rutinaria.

La parte del modelo de la prevención y la negociación, se implementarán en la organización a través de una capacitación general que recibirán todos los trabajadores, la Junta Directiva o Patronato, así como unos representantes (por lo menos) de los siguientes colectivos: personas con discapacidad, familias y voluntarios, que tendrán el compromiso de reproducir la capacitación al resto de compañeros que no pueda asistir.

4.4. Negociación

Aunque la organización que implemente el modelo de gestión de conflictos ya tenga una cultura de dialogo, sea una comunidad del tercer lado y los miembros de la entidad se sitúen desde un lugar interior que predisponga a la apertura al otro, es normal que las personas de la organización reconozcan divergencias en sus intereses.

Se entiende que la negociación es un proceso voluntario, privado, confidencial y que se da únicamente entre las partes implicadas. Al ser todos los miembros de la organización susceptibles de tener un conflicto, es fundamental que todos conozcan y pueda aplicar sin miedo este procedimiento básico de la gestión y transformación de los conflictos.

Se propone la negociación basada en principios, más conocida como el método Harvard. Este método ofrece una técnica de negociación eficiente y amigable, que se centra en identificar y satisfacer los intereses de ambas partes (Yo gano-Tú ganas), dejando a un lado las posiciones, mediante la propuesta de opciones creativas y la elección de aquella que supere la mejor alternativa de cada una de las partes (Fisher, 2002).

4.5. Mediación interna

Antes de que concluya la capacitación general, entre todos los participantes, se elegirá a un equipo de mediación interna. Este equipo estará compuesto por representante de los principales grupos de interés de la organización: profesionales, familias, personas con discapacidad y voluntarios. El tamaño será entre 3 y 7 personas, teniendo el grupo de profesionales más de un representante.

Los miembros de cada grupo de interés elegirán a su representante en función de sus características personales, buscando a aquellas personas que de forma natural tienen capacidad para la mediación y mantienen la neutralidad y la confidencialidad. Estas personas deben aceptar el cargo de forma voluntaria, ya que requerirá un esfuerzo y predisposición importante por su parte.

Este equipo gestionará los conflictos que no se hayan podido transformar a través de la negociación entre las partes, y además velará porque la cultura de prevención de los conflictos evolucione de manera adecuada.

Los principios de la mediación son los siguientes: la voluntariedad (no puede obligarse a ninguna de las partes a someterse a un procedimiento de mediación. Incluso en el caso de que se haya comenzado uno, se puede decidir abandonarla si se considera que no se están cumpliendo con las expectativas planteadas), la confidencialidad, el respeto, la imparcialidad, el carácter presencial (las partes en conflicto deberán intervenir directamente, en el caso de que sea un grupo, podrá acudir un representante), no vulneración de la ley (no puede utilizarse la mediación para vulnerar principios legales), buena fe (no puede utilizarse la mediación para otros fines que no sean la de conseguir acuerdos beneficiosos para todas las partes) y flexibilidad (no tiene un procedimiento rígido, sino que es adaptable a las características de las partes y a sus necesidades).

Los mediadores internos se capacitarán en el modelo de mediación facilitadora, el cual utiliza técnicas orientadas a mejorar la comunicación y a suscitar la empatía entre las partes, para que éstas puedan lograr el acuerdo.

4.6. Mediación externa

Cuando el conflicto tenga una dificultad que exceda la capacidad del equipo de mediación interno, debe ser derivado al equipo de mediadores externos. Este equipo externo estará formado por mediadores expertos con amplia experiencia profesional y conocimiento de las organizaciones, que podrán gestionar los conflictos de orden superior.

Una vez implementado este modelo de gestión de conflictos, la mayor parte de los conflictos no llegarán a eclosionar, ya que serán prevenidos, pero la mayoría de los que emerjan serán gestionados a través de la negociación entre partes. Aquellos que la negociación no pueda transformar, que no serán muchos, serán derivados a la mediación interna. Existirá una pequeña parte de los conflictos, que quizás la mediación interna no pueda facilitar, en ese caso serán derivados a la mediación externa.

Además, este equipo de mediación externa se encargará de la orientación, formación permanente e impulso de los equipos de mediadores internos.

5. Discusión

En general, los modelos de gestión de conflictos o mediación organizacional según James R. Barker y Kathy L. Domenici (2008) se caracterizan, en nuestros días por tres prácticas:

5.1. Mediación externa

A medida que la gente se familiariza con la mediación como alternativa para abordar los conflictos en las relaciones (tanto personales como profesionales), suelen recurrir a un grupo o recurso externo en busca de la ayuda de un mediador. Al contratar uno o más mediadores, puede obtenerse un proceso que sea informal y confidencial, y que brinde resultados satisfactorios para las partes.

En este caso, la mediación a menudo "resuelve" el problema con medidas de urgencia, aunque puedan ser creativas, y no necesariamente instruye a los miembros de la organización sobre la forma de resolver los problemas en el futuro.

5.2. Mediación interna

Estos programas de mediación entre pares apuntan a proveer servicios de manejo del conflicto para los empleados de la organización. La organización hace arreglos para que los individuos seleccionados por la gerencia, o que se ofrezcan voluntariamente, se capaciten y adquieran las destrezas básicas para poder llevar a cabo una mediación. Cuando sobreviene un conflicto intra o interdepartamental, se cuenta con ellos para que ayuden.

Hospitales, organismos públicos, bases militares, grandes y pequeñas fábricas y empresas de servicios, establecimientos educativos y escuelas públicas han iniciado programas de mediación internos que a menudo son "mediación entre pares".

Se mantiene el carácter voluntario de la mediación, por tanto, si las partes no están dispuestas a acudir en forma voluntaria a la mediación, ellas y el mediador interno deberán apelar a algún otro mecanismo de resolución de conflictos existente en la organización.

5.3. Sistema de mediación en organizaciones

Una organización dotada de un "sistema de mediación" procura utilizar la mediación en forma proactiva y no reactiva. En este caso la mediación es sistémica en cuanto a la forma en que el personal de la organización se comunica e interactúa. Los sistemas de mediación no giran en torno a la intervención de terceros; más bien son un método de gestión de los conflictos que permite a los trabajadores identificar los conflictos, sacarlos a la superficie y luego encontrar opciones creativas que permitan un acuerdo como parte natural de su comunicación laboral.

Con el fin de crear un sistema de mediación eficaz en una organización, se requiere que sus miembros se comprometan a aprender un método coherente para comunicarse acerca de sus conflictos y disputas. Cuando se haya alcanzado esta competencia comunicativa, pueden involucrarse en la gestión de conflicto cuando sobreviene una disputa.

Muchos establecimientos de enseñanza de Estados Unidos han instrumentado estos procesos proactivos de mediación utilizando lo que los estudiosos de la mediación denominan el "enfoque de todo el alumnado".

Considerando estos modelos preexistentes, se pueden señalar como los aportes más relevantes del MAGICO los siguientes:

- Contar con diferentes estrategias secuenciales para la gestión del conflicto, tratándose por tanto de un sistema que eleva significativamente las probabilidades de llegar a un acuerdo satisfactorio entre las partes.
- El trabajo en equipo entre los miembros del equipo de mediación interna y externa de la organización. Esto da la posibilidad de aprovechar los diferentes aportes que hacen los agentes internos (conocedores de la cultura organizacional, de las personas, del trabajo que se realiza en el día a día y de los puntos críticos) y externos (conocimientos y experiencias producto de su trabajo en otras organizaciones, objetividad, independencia y credibilidad) tanto en el abordaje del propio conflicto, como en la formación continua de los miembros de la organización y en la supervisión del establecimiento de la cultura de paz.

- Considerar necesario que todos los miembros de la organización adquieran las habilidades básicas en la negociación por principios, ya que en muchas ocasiones permitirá gestionar las diferencias entre los miembros de la entidad antes de recurrir a la mediación.
- Que el proceso de implementación del modelo en una organización sea participativo y adaptativo, y que solo se lleve a cabo si es fruto de la reflexión y el consenso amplio de los miembros de la entidad. Es decir, se implementará si se ve como algo necesario que contribuirá a cumplir en mayor medida la misión de la organización. Además, el proceso de formación implicará a todos los miembros de la entidad.
- El MAGICO hunde sus raíces en desarrollo organizacional, por ello, además de buscar en la gestión del conflicto el resultado óptimo para cada una de las partes en disputa, tendrá en cuenta el óptimo de la propia organización, posibilitará el aprendizaje organizacional, el desarrollo humano de cada miembro de la entidad, el trabajo en equipo y la mejora de la comunicación y el clima organizacional.
- Considerar que el desarrollo de la Inteligencia Espiritual es un elemento fundamental para la prevención de los conflictos y el abordaje con éxito de los mismos, ya que tal y como se expone trasciende la visión propia del individuo y permite encontrar soluciones que integran todos los intereses.

6. Conclusiones

Después del trabajo realizado se pueden presentar las siguientes conclusiones:

1. Los conflictos, en general, no se han abordado de manera adecuada dentro de Plena Inclusión. Además, se ha identificado una tendencia a no tratarlos, a aparcarlos.

2. Actualmente, los trabajadores de Plena Inclusión, de forma general, no cuentan con las competencias para poder abordar los conflictos sin miedos y aprovechando las oportunidades que nos ofrecen. Pero la propuesta que ofrece puede cambiar esta realidad, que ya contempla la capacitación de todos los trabajadores de las organizaciones que se sumen al proyecto, por tanto, puede invertirse esta situación.

3. La mayor parte de las organizaciones de Plena Inclusión no cuenta con un modelo de gestión de conflictos, a pesar de que las organizaciones consideran que es bastante o muy necesario contar con un modelo de este tipo. Una de las razones que puede explicar esta realidad, es que las organizaciones de Plena Inclusión no han tenido al alcance un proyecto concreto y adaptado al sector, que aborde esta situación.

4. La literatura sobre conflictos y las entidades que han respondido a la encuesta, consideran de forma general que contar con un modelo de gestión de conflictos implicaría prestar mejor el servicio, por tanto, cumplir en mayor medida la misión. Por ello, implantar este modelo dará como resultado un movimiento más capaz de llegar a la plena inclusión, obteniendo mayores cotas de calidad de vida para las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo y sus familias.

5. La implementación de este modelo creará una cultura de paz en las entidades que se embarquen en el proyecto, pudiendo ser un elemento de cohesión entre las organizaciones e identitario del movimiento Plena Inclusión.

6. Se considera el momento propicio para que las organizaciones de Plena Inclusión comiencen a formarse y trabajar sobre la gestión de los conflictos, tanto por el contexto general del movimiento como por la disponibilidad de los líderes de las organizaciones para implementarlo.

7. Los conflictos gestionados de forma adecuada, son una fuerza motriz que contribuyen a generar los cambios que precisan las organizaciones para adaptarse a las demandas internas y externas, siendo fiel a su identidad. Además, la gestión adecuada de los conflictos genera un aprendizaje organizacional, que permitirá afrontar los próximos retos con mayores garantías.

8. Las entidades que apuesten de manera decidida y hagan suyo el MAGICO, desarrollarán una cultura organizacional de respeto y escucha a todos sus miembros, de participación, de conciliación de intereses, de trabajo en equipo, de corresponsabilidad y de confianza. Poniendo en marcha un sistema de mejora continua, a partir de la transformación de los conflictos que se generen, que proporcionará un mayor desarrollo de la organización.

9. El MAGICO es un modelo susceptible de aplicarse a cualquier sector, pero está diseñado para organizaciones complejas con un elevado nivel de conflictividad que cuenten con estructuras de segundo o tercer nivel (es decir, federaciones o confederaciones), por lo sería necesario realizar ajustes para adaptarlo a otra realidad.

10. “Si quieres la paz, prepárate para la paz” Galtung (2003). Esta frase resume el mensaje que quiero transmitir con este trabajo; los conflictos son inherentes a la naturaleza humana y si no tenemos un modelo que facilite y transforme estos conflictos del día a día, no alcanzaremos la paz.

BIBLIOGRAFÍA

Barker, J. R. y Domenici, K.L. (2008). *Prácticas de mediación para equipos generadores de conocimiento. Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos.* Schnitman, D.F y Schnitman, J. (comps). Granica.

Del Río, P. (2016). *Modelo de Atención y Gestión Integral de Conflictos Organizacionales* (MAGICO).

Una propuesta para organizaciones de Plena Inclusión. (TFM inédito). Departamento de Sociología y Trabajo Social. Universidad de Valladolid.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2002). *Obtenga el SÍ. El arte de negociar sin ceder.* Barcelona: Gestión 2000.

Femenia, N. (2006). *Costos y consecuencias de los conflictos* [versión electrónica]. Florida: Center for Labor Studies and Research. Florida International University. Recuperado en abril de 2016 de: http://www.ganaropciones.com/conflicto.htm.

Fernández-Ríos, M. (1999). Aspectos positivos y aspectos negativos del conflicto. En J. F. Morales, S. Yubero Jimenez, & (Coord.), *El grupo y sus conflictos* (págs. 25-46). Cuenca: Ediciones de Castilla-La Mancha.

Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bilbao: Bakeaz/Gernika Gogoratuz.

Infante, E. (1998). *Sobre la definición del conflicto interpersonal: aplicación del cluster analysis al estudio semántico*. Revista de Psicología Social, Vol. 13, 3, pp. 485-493.

Lederach, J. P. (1992). *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos.* Guatemala: Ediciones Clara-Semilla.

Marín, A. I., de la Parte, J. M. y López, M. A. (2005). *Introducción al análisis del poder en organizaciones de acción social.* Revista Siglo Cero, 36 (2), 41-64.

Novel Martí, G. (2008). *Los programas educativos en la resolución de conflictos en el ámbito sanitario. Propuestas de un modelo.* (Tesis doctoral). Departamento de medicina preventiva y salud pública. Historia de la ciencia- Universidad Complutense de Madrid.

Peiró, J.M. (2004). *Gestión del cambio en organizaciones en proceso de mejora continua.* Siglo Cero, vol. 35(2). Núm. 210, pp. 5-17)

Peiró, J.M., Martínez-Tur, V., Moliner, C. y Potocnik, K. (2010). *Calidad de servicio y calidad de vida: El "survey feedback" como metodología de cambio organizacional.* Madrid: Colección FEAPS

Pulido, R., Fajardo, T., Pleguezuelos, L. y de Gregorio, R. (2010). *La mediación escolar en la comunidad de Madrid: análisis del impacto de la formación en el profesorado y alumnado en el IES "Las Américas" de Parla*. Revista de Mediación. Año 3. Nº 6.

Ramos, M. E. (2006). *La gestión de conflictos en las Cooperativas*. Revista Vasca de Economía Social-Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria, núm. 2., 131-149.

Redorta, J. (2004). *Como analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación.* Barcelona: Paidós.

Scharmer, C. O. (2015). *Teoría U. Liderar desde el futuro a medida que emerge*. Barcelona: Editorial Elefthería, S.L.

Torralba, F. (2010). *Inteligencia Espiritual*. Barcelona: Plataforma Editorial.

Ury, W.L. (2000). *Alcanzar la Paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo.* Buenos Aires: Paidós Ibérica

EL FACTOR HUMANO DE LAS FUNDACIONES

Mª EUGENIA SERRANO CHAMORRO
Universidad de Valladolid

La sociedad está compuesta por personas físicas que realizan diferentes actividades, pero cuando éstas por sí mismas no pueden alcanzar fines generales se agrupan a través de sociedades, asociaciones o fundaciones, es decir, personas jurídicas a las que el derecho reconoce y otorga personalidad jurídica, tras cumplir las exigencias legales exigidas.

Históricamente siempre han existido organizaciones diferentes que han dado respuestas distintas a los problemas sociales y a las necesidades humanas básicas. Desde el nacimiento de los movimientos cooperativos hacia mediados del siglo XIX se ha llegado al surgimiento de una nueva realidad que se denomina Economía Social. Hay autores que identifican este término con Tercer Sector, Economía Social, Economía Solidaria, Sector Independiente, Tercer Sistema,.... En cualquier caso estamos ante una realidad extraordinariamente rica y heterogénea pero de una enorme importancia cualitativa y de una gran transcendencia cuantitativa en términos de PIB y de empleo, destacando la participación altruista que promueve el sector con la participación de personas voluntarias que colaboran en estas entidades, con una gran contribución social dirigida a colectivos especialmente vulnerables, como son las personas con discapacidad, personas mayores, menores y personas en situación de pobreza o exclusión social. Se ofrecen políticas de promoción y apoyo a colectivos desfavorecidos o empleos protegidos, las empresas de inserción social están adquiriendo un auge significativo. El Tercer Sector es el alma de la sociedad, "lo mejor de la sociedad puesto al servicio de la solidaridad, de la ayuda a los más desfavorecidos", con soluciones nacidas de la participación social orientadas a evitar que determinados grupos sociales se vean excluidos de unos niveles elementales de bienestar. La nueva Ley del Tercer Sector de Acción Social de 9 de octubre del 2015 lo reconoce como una vía de acción ciudadana alternativa, o complementaria, a la gestión de los poderes públicos, aflorando un conjunto de soluciones que emana de la creatividad, del análisis y de la lucha cotidiana de las organizaciones frente a problemas reales en la sociedad. Esta ley se refiere a los valores proclamados en la Constitución Española cuyos principios de igualdad, no discriminación,

solidaridad obligan a los poderes públicos a promover las condiciones que permitan el ejercicio de la igualdad y libertad para todos las personas, su art. 9.2 es la base de referencia de la sociedad civil a través del Tercer Sector. Con anterioridad a la Ley del 2015 no había pronunciamientos de rango legal sobre el tratamiento del Tercer Sector en España. Su art 2 dispone:

> *1. Las entidades del Tercer Sector de Acción Social son aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social.*
>
> *2. En todo caso, son entidades del Tercer Sector de Acción Social las asociaciones, las fundaciones, así como las federaciones o asociaciones que las integren, siempre que cumplan con lo previsto en esta Ley. Para la representación y defensa de sus intereses de una forma más eficaz, y de acuerdo con la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación, y con su normativa específica, las entidades del Tercer Sector de Acción Social podrán constituir asociaciones o federaciones que, a su vez, podrán agruparse entre sí.*

Las organizaciones del Tercer Sector social canalizan un importante capital social, relacional y humano. Desarrollan una actividad económica relevante, generando a través de ella un retorno no sólo económico, sino también social, siendo intensivas en creación de empleo, mediante la colaboración en la provisión de servicios de responsabilidad pública y la generación de alternativas de empleo y el acompañamiento de procesos de inserción laboral, principalmente, de personas con discapacidad y de personas en situación o riesgo de exclusión.

El universo de las Asociaciones y Fundaciones es la parte menos explorada y, sin duda, peor conocida de la economía formal y, por ende, de la Economía Social. Circunstancia que no deja de ser desafortunada, toda vez que ambos tipos de entidades constituyen uno de los núcleos más característicos del Tercer Sector, hasta el punto que numerosos autores consideran el Tercer Sector Limitado a las Asociaciones y Fundaciones. Entre ellas existen notables diferencias, pero tienen en común el empleo de trabajadores voluntarios, aspecto en el que quiero incidir.

En la presente comunicación me fijaré en una sola figura: La Fundación.

Dentro de la sociedad civil organizada, destaca en España, el sector fundacional, que ocupa una posición significativa en el entramado social cívico. Son organizaciones que llevan a cabo una tarea de primera magnitud, son agentes líderes del cambio social, se trata de atender las nuevas necesidades sociales que surgen en sociedades democráticas, modernas y desarrolladas. Las fundaciones constituyen una importantísima vía de acción de la sociedad civil en favor de la consecución de fines muy relevantes para la propia sociedad. Son un exponente de la madurez de un país pues el sector privado asume responsabilidades sociales en beneficio del común.

Además, las fundaciones pueden erigirse en agentes de impulso y estimulo en ámbitos de un espectro muy amplio, complementando la labor de las instituciones del sector público. Son múltiples las organizaciones que bajo la forma jurídica de fundación existen y actúan en distintas esferas, siempre en favor del interés general, no se permite en la actualidad las fundaciones con fines de interés particular o destinatarios particulares. El factor humano se refleja en su creación: voluntad del fundador, y a lo largo de su existencia tratando de conseguir el fin general con la dotación de un patrimonio para ello que puede ser escaso en función de los fines que trate de conseguir, por ello la figura de un buen gerente y equipo de apoyo es imprescindible en su funcionamiento.

Los recursos humanos de una entidad sin ánimo de lucro son su principal capital, de ahí que para que una organización cumpla su cometido en la sociedad debe ir de la mano de personas responsables que busquen la consecución de un fin común y general beneficioso para sus integrantes.

La evolución del fenómeno fundacional se orienta hacia un control cada vez más débil por parte de las Administraciones Públicas y cada vez más estrecho, en cambio, por parte de la sociedad a través de quienes estén directamente interesados en los resultados de la gestión de unas u otras Fundaciones. El alto porcentaje de las mismas que emplea trabajo voluntario podría entenderse como un indicador de esa misma dirección, suponiendo en cierto sentido un proceso de acercamiento de una buena parte de las fundaciones al campo de las asociaciones.

El trabajo voluntario parece y es, sin duda, un fenómeno característico del asociacionismo, quienes se asocian y son miembros de una asociación, en verdad están aportando de forma gratuita recursos económicos, dinero en forma de cuotas, y trabajo voluntario, en forma de dedicación de tiempo de ocio a las tareas de la Asociación.

Las fundaciones, como entes de base patrimonial, no tendrían por qué emplear trabajo voluntario. Si el capital fundacional fuera suficiente, las rentas derivadas de su inversión deberían aportar recursos económicos como para

hacer viable la fundación sobre la base de la contratación de factores productivos, entre ellos, trabajo remunerado. Si la inversión rentable del capital fundacional no llegara a aportar recursos suficientes como para hacer que la fundación se sostuviera de una manera profesionalizada, entonces se trataría de generar ingresos. En la mayoría de las fundaciones, los voluntarios se convierten en cuasi socios.

1 Personas que realizan su labor en las fundaciones

El equipo humano es el principal activo de cualquier organización, tanto en instituciones públicas como en privadas, pero sobre todo en las entidades sin ánimo de lucro, ya que quienes trabajan en ellas lo hacen porque se identifican con los fines y las acciones que desarrollan.

1.1. Composición de los órganos de gobierno

En las fundaciones, el PATRONATO, es por ley, el máximo órgano de gobierno de representación, de administración y organización de los recursos. Además, muchas fundaciones cuentan con un órgano ejecutivo "equipo directivo" (en el que los patronos delegan funciones).

El patronato se supedita a la labor de vigilancia del Protectorado.

En muchas fundaciones el gerente (persona remunerada) es la que se encarga de cumplir la labor fundacional. Es importante un buen gestor que trate de conseguir mejoras de productividad, de eficacia o eficiencia de la organización.

La entidad sin ánimo de lucro que desee subsistir debe equiparar su gestión financiera y económica, según sea el tamaño de la propia entidad, a la de una empresa con ánimo de lucro. Debe actuar de manera eficiente y eficaz para obtener los mayores excedentes de objetivo social con los recursos obtenidos. El objetivo de estas entidades debe ser maximizar los resultados de cumplimiento del objetivo de la entidad, del fin social. Para alcanzar este objetivo, parte de estos recursos se deberán destinar al afianzamiento de la función de administración y económica ya que si este departamento no funciona correctamente genera, a medio y largo plazo, pérdidas tanto de coste de oportunidad como reales en el resto de departamentos.

1.2 Las personas voluntarias

Los voluntarios son personas físicas que, altruista y solidariamente, desarrollan actividades en las fundaciones sin recibir contraprestación económica alguna y sin tener una relación laboral o mercantil con las mismas

La labor de las personas voluntarias es fundamental e imprescindible. Sin la colaboración altruista y desinteresada de las personas voluntarias, muchas de las fundaciones no podrían cubrir las necesidades de recursos humanos para las labores que desarrollan.

El incremento actual del voluntariado ha sido una gran ayuda en el compromiso del sector por satisfacer la demanda social que ha generado.

La Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado configura el nuevo marco jurídico del voluntariado con el fin de responder a las dimensiones, aspiraciones, características y retos de esta figura en la actualidad, que ha desbordado la regulación de la, hasta ahora vigente, Ley 6/1996, de 15 de enero, tras casi veinte años de singladura. Esta ley será de aplicación a los voluntarios, destinatarios y entidades de voluntariado que participen, se beneficien o lleven a cabo programas de voluntariado de ámbito estatal o supra-autonómico, ya se desarrollen dentro o fuera de España.

De conformidad con el artículo 3 de la Ley se consideran voluntariado aquellas actividades de interés general desarrolladas por personas físicas siempre que tengan vocación de solidaridad, su realización sea libre, no conlleve prestación económica o material de ninguna clase y se lleva a cabo por medio de las entidades acreditadas. El interés general ha de entenderse aquí como la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, desde el respeto a los valores de la democracia y a los derechos fundamentales.

Por el contrario, no se considerará voluntariado una actuación aislada, esporádica, que no tenga en cuenta a las entidades acreditadas, que busque una finalidad familiar o de amistad, o se canalice por una relación laboral o mercantil.

La relación entre la persona voluntaria y la entidad de voluntariado se establecerá siempre y, en todo caso, a través de la suscripción de un ACUERDO DE INCORPORACIÓN que constituye el instrumento principal de su definición y regulación.

Por lo tanto, el acuerdo de incorporación se erige en el principal instrumento de definición y regulación de las relaciones entre la persona voluntaria y la entidad de voluntariado.

Es de justicia reconocer que la situación del voluntariado en la actualidad es el resultado de la acción continuada, entregada y responsable de personas, que desde hace largo tiempo, tanto en España, como en el extranjero, y con diferentes motivaciones o desde distintas creencias, como, singularmente, es el caso de los misioneros, han invertido su esfuerzo, su dedicación y sus capacidades para consolidar la acción voluntaria.

2 Beneficiarios

Las fundaciones activas efectivas desempeñan un papel cada vez más relevante en la sociedad española ya que pueden atender las necesidades de determinados colectivos de una forma más cercana y eficiente que el Sector Público. Unas veces las fundaciones hacen frente a esas necesidades sociales de forma complementaria, otras de forma distinta y, en ocasiones, de forma única e insustituible. Esto supone un aspecto importante de la actividad fundacional: el ahorro que conlleva para el sector público al no tener que atender, o hacerlo sólo parcialmente, nuevas necesidades sociales.

El número de beneficiarios finales y directos de la actividad de interés general de las fundaciones es uno de los indicadores clave del impacto social del sector, hasta el punto de ser exigido por ley la publicación del número de beneficiarios de sus actuaciones en la correspondiente Memoria Anual, constituyendo un indicador clave para evaluar la evolución y mejora continua de sus actividades.

Mencionaré algunas fundaciones donde se refleja lo que he expuesto. (Datos sacados de su pag. web).

2.1. Fundación Futur

Barcelona. 50 empleados. Con varios premios: a la mejor iniciativa de economía social, por empresa solidaria, mejor iniciativa de inserción laboral.....

Fue creada por un grupo de personas vinculadas al entorno penitenciario en 1996. Una asociación con el objetivo de crear lugares de trabajo para personas que han salido de prisión. En un principio dedicada al sector de la confección, pero en 2001 se dio un giro a su actividad y se centró en la restauración, primero mediante la apertura de abres propios, y después creando un servicio de catering, que cubre la actividad prácticamente al 100%.

Tiene como uno de sus objetivos principales la inserción de personas en riesgo de exclusión social.

Ha impulsado, en colaboración con varias entidades sociales, una nueva manera de luchas contra la pobreza alimenticia.

Cuenta con Futur Just empresa de inserción laboral (Dedicada al mundo de la restauración y el catering nacida para ofrecer a las personas con riesgo de exclusión social una puerta al mundo laboral: desde mujeres maltratadas, a parados de larga duración mayores de 45 años, pasando por personas del entorno penitenciario, inmigrantes o gente con disminuciones físicas) y

Menja Futur tienda abierta al público. Supone una línea de actividad dentro del grupo Futur, con un objetivo doble: por un lado proporcionar platos y menús

asequibles y saludables a todo el mundo a un precio justo, y por otro lado, ayudar a personas necesitadas y con riesgo de exclusión social a través del Ticket Futur, un menú subvencionado que se reparte a estas personas a través de colaboradores como Cáritas, Servicios Sociales del Ayuntamiento de Barcelona, Avis Mon, San Juan de Dios y Arrels Fundación. A través de las ventas en la tienda con una carta variada de platos preparados para llevar se subvencionan los menús Ticket Futur destinando parte de la recaudación a este ticket. También se distribuyen menús a domicilio a personas con dificultades de movilidad y a gente mayor que pida el servicio y que disponga del Ticket Futur.

Es una empresa social sostenible que desde 2014 está obteniendo buenos resultados. En dichas entidades el personal que se contrata proviene del ámbito de la exclusión social y con diferentes perfiles. Inauguró en 2015 su primer punto de venta franquiciado en Cornellá de Llobregat.

2.2. Fundación Altius Francisco de Vitoria

Se creó el 9 de abril de 2002 con la finalidad de promover la acción social a favor de los colectivos más vulnerables de la sociedad, la lucha contra la exclusión social, el fortalecimiento del tercer sector de acción social, la potenciación y consolidación de la acción voluntaria y con el objetivo de contribuir a mejorar su situación y procurar su integración social, laboral y cultural así como, en otro ámbito, fomentar la educación y la cooperación para el desarrollo.

Los destinatarios son los grupos sociales más vulnerables: familias, infancia, juventud, inmigración, mayores, mujeres, personas en riesgo de exclusión social y la sociedad en general.

El fin expresado se lleva a cabo mediante las siguientes actividades:

1. *Asistencia a las personas* en situación de desigualdad o riesgo de exclusión social y sus familias.
2. Acciones de *orientación, formación y capacitación* de desempleados.
3. *Diseño y desarrollo de programas* que contemplan medidas para alcanzar la integración educativa, laboral, cultural y social de estas personas.
4. Acciones de *sensibilización* de la opinión pública y de convivencia de la población española e inmigrante.
5. Desarrollo de actividades de *intercambio cultural.*
6. Desarrollo de *acciones educativas y de cooperación al desarrollo*.
7. Acciones de *promoción y formación del voluntariado.*
8. Colaboración con *entidades públicas y privadas***.**

9. Organización de *cursos, congresos, jornadas, seminarios, coloquios, exposiciones* y otras actividades formativas.

Lo que caracteriza la labor de la fundación son los *valores y el compromiso del equipo humano* que impulsa el desarrollo integral y sostenible, más allá de su intervención con la prestación de servicios sociales avanzados, promoviendo el *respeto y la solidaridad intercultural* en la sociedad española y europea

La idea es poder crear un itinerario de inserción laboral personalizado en el que se toman en cuenta las aptitudes y actitudes de cada usuario para lograr su inserción laboral.

2.3. Fundación DASYC.

La MISIÓN de la Fundación DASYC, nació en 1994, con el claro objetivo de realizar iniciativas sociales y culturales dirigidas a promover el progreso humano, educativo y cultural de las personas –en especial las más desfavorecidas- tanto en nuestro propio entorno como en los países en vías de desarrollo. Prioritariamente fomentamos la promoción del voluntariado para atender a diversos colectivos, y apoyamos el desarrollo de iniciativas de formación humana y académica entre los jóvenes. Las siglas de DASYC significan “Desarrollo de Acciones Sociales y Culturales”.

Nuestra VISIÓN es suscitar una conciencia ciudadana responsable y solidaria que implique a personas e instituciones en las cuestiones sociales que preocupan a todos, tal y como recoge nuestro slogan corporativo: “Hacer de la solidaridad una cultura”.

Trabajamos prioritariamente en la Comunidad Valenciana y las Islas Baleares.

A lo largo de estos años hemos obtenido el respaldo institucional y económico, tanto de entidades públicas como privadas, pero sobre todo hemos contado con el apoyo personal y económico de muchos voluntarios, socios y colaboradores.

Los beneficiarios de nuestros proyectos son: personas mayores, infancia y juventud, personas con discapacidad y mujeres.

2.4. Fundación Integra

Fundación Integra es una fundación sin ánimo de lucro dedicada a conseguir la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social y personas con discapacidad. Desde 2001 Fundación Integra intermedia entre entidades sociales -públicas y privadas- y empresas, logrando con ello la

reinserción real en la sociedad y el desarrollo integral de los colectivos en riesgo con los que trabaja.

Desde que comenzara su proyecto, primero en Madrid y luego en Barcelona, Sevilla, Baleares, Valencia y Castellón, se han llevado a cabo más de 9.500 contrataciones con más de 100 empresas que, en el 90% de los casos han valorado muy positivamente el trabajo de las personas derivadas por Fundación integra.

Actualmente colabora con más de 100 de empresas y más de 200 entidades, ONGs e instituciones sociales con las que, de forma conjunta, trata de conseguir que decenas de personas en situaciones difíciles puedan acceder a nuevas oportunidades.

La acción de INTEGRA es una respuesta ética a situaciones concretas de exclusión social, una respuesta desde la persona y para las personas. Se trabaja para personas concretas, lo que exige tener una visión completa de quién es la persona para procurar así una atención integral y personalizada que le permita convertirse en el protagonista de su propia vida.

Fundación Integra trabaja para ayudar a:

- Colectivos en riesgo de exclusión social
- Ex drogodependientes
- Ex reclusos
- Jóvenes en situación o riesgo de exclusión
- Jóvenes en libertad vigilada
- Minorías étnicas
- Mujeres víctimas de violencia de género
- Mujeres prostituidas y/o traficadas
- Mujeres con cargas familiares no compartidas
- Personas sin hogar
- Personas con discapacidad
- Personas que tienen acreditada una discapacidad superior al 33%.

Intermediamos entre empresas y entidades sociales actuando como nexo de unión entre ellas y aunando intereses comunes.

Trabajamos con empresas:

Fundación Integra ayuda a las empresas a incorporar en sus plantillas a personas pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión social y personas con discapacidad. Les ofrece sus servicios de selección, asesoramiento sobre los

beneficios en la contratación y la colaboración para el diseño de su política de RSC.

Actualmente 15 empresas apuestan por Fundación Integra formando parte del patronato de la misma. Su colaboración es tanto económica como con la incorporación de personas provenientes de nuestros colectivos en sus plantillas. Además, otras 70 empresas colaboran con Fundación Integra en la incorporación de personas en riesgo de exclusión y discapacidad en sus equipos.

Trabajamos con entidades sociales e instituciones:

Colaboramos con más de 200 entidades sociales e instituciones que, como Fundación Integra, también tienen como objetivo el apoyo a personas en riesgo de exclusión social y personas con discapacidad. Estas entidades son las que trabajan directamente en la reinserción social de las personas y quienes, cuando es el momento óptimo para acceder al mercado de trabajo, las derivan a la fundación para realizar su inserción al mundo laboral.

Un colaborador necesario de Fundación Integra para el éxito de la integración socio-laboral de las personas son las entidades sociales (ongs, servicios sociales, casas de acogida…). En Fundación Integra se complementa el trabajo asistencial de las entidades sociales cerrando el itinerario de integración con la inserción laboral de la persona.

2.5. Fundación Tomillo

La Fundación Tomillo es una entidad privada, sin ánimo de lucro, no confesional e independiente que nace en 1983 con el propósito de contribuir a la mejora social y al desarrollo de la persona.

Su actividad la realiza un equipo de personas compuesto, en su mayoría, por maestros, pedagogos y psicólogos, que desarrollan los distintos programas dirigidos a la infancia, adolescencia y familia, así como a la formación y la orientación sociolaboral.

Además, contamos con un área de innovación y estudios desde el que se realizan asesoría de proyectos sociales, evaluación y medición del impacto social

Para realizar estas actividades contamos con un equipo dinámico e innovador de 269 personas, entre ellos, maestros, pedagogos, psicólogos, técnicos, etc. que desarrollan los distintos programas dirigidos a la infancia, adolescencia y familia, así como a la formación y la orientación sociolaboral.

La Fundación está dirigida por un Patronato y un Equipo Directivo

Las actividades de la Fundación se financian en un 62% de subvenciones y contrataciones con las administraciones públicas y, en un 38% por dona-ciones de empresas, fundaciones, personas físicas y recursos propios.

Existen más de 579 personas voluntarias que comparten su tiempo, ideas y esfuerzo con personas en riesgo de exclusión social.

2.6. Fundación Diagrama

Fundación Diagrama Intervención Psicosocial es una entidad sin ánimo de lucro que trabaja desde 1991 en la atención de las necesidades de personas vulnerables o en dificultad social, siempre desde la defensa y promoción de los Derechos Humanos.

Su principal finalidad es promover y desarrollar centros, servicios, programas e investigaciones destinados a la prevención y al tratamiento e integración de todas aquellas personas que se encuentren en dificultad o riesgo social, en especial niños, jóvenes, familias, mujeres y personas en situación de dependencia.

Fundación Diagrama cuenta con más de 3.100 profesionales contratados que, junto a voluntarios y colaboradores, forman un equipo humano de más de 3.500 personas que hacen posible la labor de servicio de la entidad.

Fundación Diagrama apuesta por la creación de Empresas Puente de Inserción, entre las que destaca Inserción Abierta S.L., que promueve la integración laboral de personas en situación de dificultad y desarrolla talleres productivos para menores que se encuentran cumpliendo una medida judicial de internamiento, permitiendo que adquieran la capacitación profesional y los conocimientos necesarios para su integración en el mercado laboral.

APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE LOS ÍNDICES DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO UNIVERSIDAD - EMPRESA DE CASTILLA Y LEÓN: EL MODELO PCR (PROCESOS/COMPETENCIAS/RECURSOS)

BARTOLOME ZUZAMA BISQUERRA
ZyA Consultores (Director)

1. Antecedentes

1.1. ¿Qué es la transferencia de conocimiento?

1.1.1. La transferencia de conocimiento y su importancia estratégica

La transferencia de conocimiento (TC) es el conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento y las capacidades en I+D de la universidad, fuera del ámbito académico, ya sea por otras instituciones de I+D, el sector productivo o la sociedad en general.

El concepto de transferencia de conocimiento es diferente del de transmisión de conocimiento, puesto que mientras que en el caso de la transferencia se persigue incorporar el conocimiento a una cadena de valor para que genere un retorno económico, en el caso de la transmisión solo se busca la publicación, la divulgación o la docencia.

A finales de los noventa el concepto tradicional de "transferencia de tecnología" se vio ampliado con la utilización del término "transferencia de conocimiento". Con ello, el concepto pasa a incluir tanto el producto físico como el conocimiento asociado al mismo, pero además permite incorporar ámbitos como las ciencias humanas, sociales y económicas, de difícil inclusión en visiones que solo tengan en consideración productos "físicos" y que sin embargo también cuentan con un importante potencial y un creciente interés socioeconómico.

En España, y como ha sucedido en muchos otros ámbitos de la sociedad, la visión de la importancia de la relación universidad-empresa y la demanda creciente respecto al papel que debe desempeñar la universidad como agente activo del

desarrollo económico, han evolucionado de forma acelerada. De hecho, España ocupa la 10ª posición en el *ranking* de países según su producción científica y genera aproximadamente un 3% de la producción científica mundial, pero sin embargo ocupa alrededor de la 30ª posición en cuanto a capacidad de innovación.

Así, la eclosión de la importancia de la innovación como factor de competitividad y la, casi paralela, apelación a la universidad para que incorpore la "tercera misión" se produce en España en la segunda mitad de los noventa cuando, prácticamente, no habían transcurrido ni 10 años desde la creación de unidades de interfaz en la mayoría de universidades y apenas 15 desde el inicio del proceso de modernización del sistema universitario puesto en marcha por la Ley de Reforma Universitaria (LRU). Junto al progresivo incremento en la creación de EBT surgidas de los entornos de la investigación pública, también se observa un crecimiento en el número de patentes, tanto españolas como, y más importante, de extensiones de protección PCT y patentes internacionales.

Existe un consenso generalizado, tanto entre los responsables políticos como económicos y sociales, e incluso entre los directivos universitarios, sobre el papel relevante que las universidades deben tener en la mejora del sistema económico español. La sociedad en general y el sector productivo en particular reclaman de las universidades un papel que no se limite al de la formación de los técnicos y profesionales del futuro, sino que la actividad investigadora que se realiza entre sus paredes acabe repercutiendo en una mejora de la productividad y en un incremento de la innovación de nuestro tejido productivo.

Actualmente se espera que las universidades y centros públicos de investigación realicen no sólo investigación básica, sino que el know-how que generen, si es aplicable, sea rápidamente transferido a actividades comerciales.

Otro factor importante para facilitar la relación entre la industria y la ciencia es que haya un régimen de propiedad industrial e intelectual bien articulado. Las universidades deben evaluar, en este aspecto, si los investigadores tienen suficientes incentivos para comunicar sus invenciones y para inducir su colaboración en los desarrollos posteriores a los acuerdos de licencia.

1.1.2. Las unidades de interfaz y otras estructuras

Denominadas en algunos casos OTRI (Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación), en otros OTT (Oficinas de Transferencia de Tecnología) e incluso Oficinas de Transferencia de Conocimiento (Knowledge Transfer Office, KTO), pueden adoptar diferentes formas y estructuras. Su objetivo es facilitar, potenciar y llevar a cabo la transferencia de conocimiento y tecnología desarrollada en la institución para la creación de valor económico,

mediante la traducción de los resultados de la actividad científica en formatos fácilmente adoptables por la industria y el mercado.

Sus actividades pueden englobarse en tres grandes áreas:

- Investigación colaborativa con empresas y servicios de consultoría.
- Patentes y licencias.
- Apoyo a la creación y desarrollo de empresas spin-off.

Estos procesos están estrechamente relacionados y por lo tanto se deben gestionar de forma coordinada.

La calidad de su personal determina, en última instancia, la calidad y los resultados de esas unidades. Debe conocer en profundidad el entorno académico y, al mismo tiempo, es necesario que tenga un conocimiento profundo de las necesidades de la industria.

El éxito en la tarea de las oficinas de transferencia está vinculado a aspectos tanto institucionales como estructurales y operativos. En efecto, el compromiso institucional con la tercera misión, manifestado entre otros aspectos por un claro liderazgo por parte del equipo rectoral, es una condición imprescindible para el avance de los procesos de transferencia.

Complementariamente, la consecución de una relación estrecha y a largo plazo entre el personal académico y los profesionales de la oficina de transferencia es un requisito imprescindible para el crecimiento de la función de transferencia, en especial para el desarrollo de actividades de mayor valor añadido y complejidad también mayor, como son la licencia de patentes y la creación de EBT, que requieren un importante trabajo conjunto en el cual la confianza mutua desempeña un papel crucial. En este sentido debe existir un equilibrio entre los objetivos demandados a la oficina de transferencia y los medios con que cuenta, en especial los recursos humanos que no solo deben ser los adecuados en número sino también en preparación y perfil.

1.1.3. Conceptos fundamentales del proceso de transferencia de conocimiento

El proceso de transferencia de conocimiento consta de tres etapas claramente definidas que son la *evaluación* o verificación de la novedad de los resultados de la investigación; la *valorización*, que es la realización de procesos dirigidos a aportar valor a los resultados de investigación o de tecnología para poder ser trasladados de manera efectiva al mercado y la *comercialización*, que es la transmisión de la tecnología a la empresa cliente, culminando el proceso de transferencia.

La colaboración universidad-empresa puede darse mediante dos modalidades:

- Enfoque market pull, cuando es el mercado el que se dirige a la universidad en busca de su investigación. Las relaciones generadas pueden agruparse en las dos modalidades, investigación por contrato o investigación colaborativa.
- Enfoque "Science Push", cuando los investigadores, con el apoyo de sus instituciones, impulsan el proceso de transferencia, bien a través de la protección de los resultados de la investigación y su posterior comercialización, o bien mediante la creación de una nueva empresa, una spin-off, generada a partir de los resultados de la investigación o know-how derivado.

Los investigadores deben proteger su conocimiento y el sistema de protección más potente y extendido es la patente, que permite formalizar la propiedad industrial del conocimiento, reconociendo la condición de inventores a los investigadores que lo han generado. Otros sistemas, como el Modelo de Utilidad o la Marca no están tan extendidos o no son tan universales.

Existen diferentes estructuras para apoyar la TC y se puede distinguir entre instrumentos hard, o estructuras físicas, y soft, programas de apoyo a la transferencia, sí como los aspectos regulatorios, como los incentivos fiscales, o las condiciones de entorno como la disponibilidad de capital riesgo.

Entre las primeras, cabe destacar los parques científicos y tecnológicos, las incubadoras y los centros tecnológicos, pero también las plataformas y servicios científico-técnicos de las universidades.

1.1.4. Innovación abierta y transferencia de tecnología

La necesidad de mostrar a las empresas los resultados y las capacidades de investigación es una de las principales preocupaciones de universidades, organismos de investigación y centros tecnológicos, tanto en España como fuera de ella.

Si bien el contacto directo con clientes potenciales (normalmente a través de las OTRI) es el camino más directo, los intermediarios organizados en torno a redes de transferencia de tecnología (de difusión tecnológica, de intercambio de conocimientos, de interacción social, de innovación abierta, etc.) constituyen una vía fundamental para acceder al grueso del mercado. En esencia esas redes están constituidas por un conjunto de profesionales de la gestión de la transferencia de tecnología, así como de la investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), establecidos tanto formal como informalmente.

Existe una gran diversidad de redes de transferencia de tecnología al alcance de los diferentes agentes que, en la práctica, son utilizadas como herramientas de trabajo y que ofrecen distintos servicios en función de cada una de ellas.

Quizá las que se apartan más del sistema habitual de contacto son las denominadas Redes de Innovación Abierta, también denominadas marketplace, donde las propias empresas destinatarias de la tecnología son las que toman la iniciativa de buscar aquellas tecnologías o investigaciones de su interés, mediante el mecanismo de propuesta de un problema o "reto tecnológico" que es distribuido a todos aquellos investigadores y científicos asociados a dichas redes. Funcionan así InnoCentive, uno de los modelos de transferencia de tecnología más admirados de los últimos años, Innoget, la red pionera en España de esta filosofía, o la reciente Innoversia, con una orientación latina y promovida por la Red de universidades Universia.

1.2. La transferencia de conocimiento en Castilla y León

La comunidad autónoma de Castilla y León cuenta con un sistema universitario compuesto por nueve universidades: cuatro universidades públicas (Burgos, León, Salamanca y Valladolid) y cinco universidades privadas (Católica de Ávila, Europea Miguel de Cervantes, Pontificia de Salamanca, IE Universidad e Isabel I de Castilla), distribuidas en 13 campus.

Estas nueve universidades reúnen un total de 82.848 alumnos, 6.982 docentes/investigadores y el 5,1% de la oferta española de grados universitarios. Junto a ellas existe una red de centros tecnológicos que constituye un elemento básico del sistema de I+D+i regional, por su papel de conexión entre la investigación y su aplicación a nivel empresarial. Estos centros tecnológicos mantienen una estrecha vinculación con la universidad, a partir de la cual se han creado en la mayoría de los casos.

En Castilla y León, el peso relativo de la universidad en el desarrollo de las actividades investigadoras es ligeramente superior al del resto de España. Así en el año 2012, la universidad castellana y leonesa ejecutó el 29,4% del gasto regional en I+D, frente al 27,7% del gasto en España ejecutado por el conjunto de las universidades españolas. Y, abundando en esa misma línea, el 6,2 % del personal que trabaja en universidades lo hace en I+D en Castilla y León.

La Consejería de Educación ha concentrado el grueso de sus actuaciones en materia de transferencia de conocimiento desde la universidad hacia la empresa en un programa específico conocido a través de sus siglas, TCUE (acrónimo de Transferencia de Conocimiento Universidad – Empresa). TCUE nació en 2008 con la pretensión de potenciar las patentes e investigación universitaria orientada al mercado, así como la oferta tecnológica y científica de

las universidades de Castilla y León. Durante el periodo 2008-2013 las actividades realizadas en el marco de la Red TCUE han sido impulsadas en el marco de la Estrategia Regional de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación 2007-2013 y concretamente de la Estrategia Universidad-Empresa 2008-2011, prorrogada hasta 2013.

A partir de las experiencias anteriores y coherente con la nueva Estrategia Regional de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente (RIS3) de Castilla y León 2014-2020[1], la Consejería de Educación aprobó el 13 de enero de 2015 el nuevo Plan de Transferencia de Conocimiento Universidad – Empresa (Plan TCUE) 2015-2017[2], para aprovechar una coyuntura económica paulatinamente más favorable y revitalizar el impulso de la colaboración universidad-empresa, particularmente en los nichos de especialización identificados en la RIS3 de Castilla y León.

TCUE es un proyecto impulsado y financiado por la Junta de Castilla y León a través de la Consejería de Educación, en el que participan las universidades de la región, tanto públicas como privadas. Coordina los trabajos la Fundación Universidades y Enseñanzas Superiores de Castilla y León, entidad adscrita a la Consejería de Educación, que coordina la Red en la que están presentes estas universidades. En TCUE las universidades centran sus esfuerzos en tres frentes complementarios: La puesta en marcha de proyectos de I+D+I en colaboración con empresas, el registro y comercialización de tecnología propia (propiedad industrial y patentes) y, por último, aunque no menos importante, la explotación directa de la tecnología propia mediante la creación de nuevas empresas. Además, el proyecto pone un énfasis especial en la difusión de las actividades científicas y técnicas hacia el ámbito empresarial y el fomento de la cultura favorable a la innovación en la sociedad castellana y leonesa en general.

1.2.1 Resultados

El sistema de Transferencia de Conocimiento Universidad-Empresa de Castilla y León, desde la implantación de TCUE ha facilitado la mejora continua de los índices transferencia de las universidades de Castilla y León, que han consolidados sus estructuras de transferencia y mejorado notablemente sus resultados, tanto cualitativos como cuantitativos, aunque lamentablemente esos datos no son todo lo accesibles que debieran.

[1] Junta de Castilla y León. (2014). Estrategia regional de investigación e innovación para una especialización inteligente (RIS3) de Castilla y León 2014-2020. España: Autor.
[2] Junta de Castilla y León (2015). Plan de Transferencia de Conocimiento Universidad-Empresa 2015-2017. España: Autor.

1.2.2. Estructuras del sistema de transferencia universidad – empresa

El actual sistema de Transferencia de Conocimiento Universidad-Empresa de Castilla y León, está organizado en base a las siguientes estructuras:

1. Fundación Universidades y Enseñanzas Superiores de Castilla y León (FUESCYL), entidad adscrita a la Consejería de Educación, que coordina la Red TCUE.
2. 9 Universidades, con diferentes unidades:
    a. Departamentos: Que agrupan, por áreas de conocimiento, a los Grupos de Investigación.
    b. Grupos de Investigación: Conjunto de investigadores que definen y desarrollan unas líneas de investigación comunes, con continuidad en el tiempo y con pretensión de resultados (publicaciones, patentes, programas informáticos, desarrollo de proyectos, etc.). Constituyen el elemento básico sobre el que se estructura la actividad investigadora en los sistemas públicos y privados de los países desarrollados, y muy especialmente en las universidades. Pueden ser permanentes y ad hoc.
    c. Centros de investigación o institutos universitarios: Estructuras casi orgánicas que se crean en paralelo a los departamentos universitarios con el objetivo de cubrir de forma estable la investigación en temas de gran alcance en el espacio y el tiempo.
    d. Unidades de Transferencia: Apoyan a los grupos e investigadores en las acciones de TC. Pueden ser de varios tipos:
        i. Fundaciones Generales: En las Universidades públicas.
        ii. Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI): Unidades, generalmente internas, y que aparecen en universidades donde la TC está más consolidada.
        iii. Oficinas de Transferencia de Conocimiento (OTC): En universidades donde la TC está menos consolidada.
        iv. Parques científicos: Infraestructuras cuyo objetivo es facilitar la implantación de empresas intensivas en conocimiento vinculadas a la universidad, bien porque sean spin-off o bien por la colaboración estrecha universidad-empresa.

En algunas Universidades de Castilla y León coexisten una OTC, dependiente de una Fundación y una OTRI interna de la propia universidad. En estos casos existe una división de funciones y unos sistemas de coordinación.

En Castilla y León existen en la actualidad cuatro parques científicos en las universidades públicas.

Parque Científico	Año de creación	Áreas de especialización y Empresas instaladas (2)
Parque Científico y Tecnológico de la Universidad de Burgos	2005	Agroalimentaria, Química, Computación, Construcción, Ingeniería y Física.
Parque Científico de la Universidad de León	1994	Biotecnología y energía.
Parque Científico de la Universidad de Salamanca	2004	Biomedicina, farmacia, biotecnología, nanotecnología, nanobioingenieria, industria química.
Parque Científico de la Universidad de Valladolid	2007	Tecnologías de la Información y Comunicación, Ingeniería Industrial, Química, Física, Medioambiente, Metrología, Agroalimentación, salud, Biotecnología.

Tabla 1. Parques científicos en universidades públicas de Castilla y León

1.2.3. Actores del sistema de transferencia universidad – empresa

Como en todos los sistemas, la base del mismo son las personas que soportan las actividades de las estructuras citadas anteriormente, con los diferentes roles y funciones que se detallan:

A. Vicerrectores de Investigación: Con esta o similar denominación y por delegación del equipo rectoral, son los responsables de definir e impulsar la investigación y la transferencia de conocimiento en su universidad.

B. Investigadores Principales: Lideran los Grupos de Investigación, siendo responsables de la asignación de funciones y de la gestión de los presupuestos.

C. Investigadores: Desarrollan los diferentes proyectos y líneas de investigación, generalmente, al amparo de un Grupo de Investigación.

D. Técnicos de Transferencia: Desde las diferentes unidades de transferencia, facilitan las actuaciones de transferencia de conocimiento. Pueden ser internos de las universidades (y de sus Fundaciones Generales) o externos (de FUESCYL).

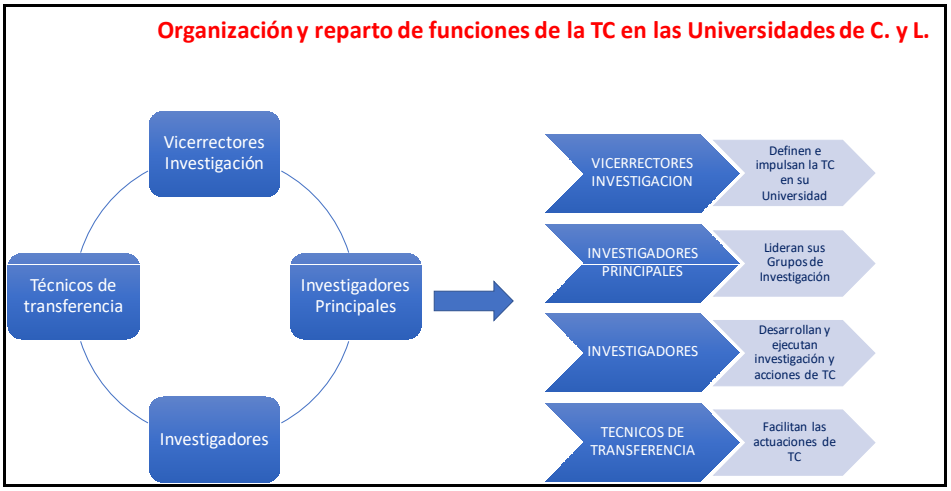


Figura 2. Organización y reparto de funciones de la TC en las Universidades de C. y L.

2. El problema

La hipótesis que sustenta nuestra propuesta es que los indicadores de transferencia de conocimiento en las universidades de Castilla y León son inferiores a los de otras universidades similares en tamaño y recursos y no son comparables a los de las universidades punteras de nuestro país.

Dicho esto, el principal problema al que se enfrenta cualquier investigador que desee analizar resultados de transferencia por universidades y/o por comunidades autónomas, es la falta de datos homogéneos que permitan comparaciones válidas y objetivas. Incluso dentro de la propia Comunidad Autónoma de Castilla y León es muy difícil realizar estudios comparativos entre universidades, puesto que muchos de los datos no son públicos y accesibles.

Otro de los problemas importantes es definir qué índices se utilizan para valorar los resultados de transferencia. Para que la información fuera lo más

relevante posible, aquí se han comparado inversiones, resultados y dedicación de personal, que son los índices más utilizado en los diferentes estudios.

Para poder disponer de una base de trabajo, hemos tenido que explorar en numerosas fuentes para poder diseñar unas tablas estadísticas que nos permitieran efectuar algunas comparaciones objetivas.

Alguna de estas comparativas tiene como base los resultados por comunidades autónomas, mientras que para otros hemos tenido que descender a datos de grupos de universidades o a datos de universidades individuales.

Los datos recogidos son los siguientes:

INDICADOR	PUESTO QUE OCUPA CASTILLA Y LEON EN EL RANKING DE COMUNIDADES AUTONOMAS (1)
Producto Interior Bruto (PIB) regional (Datos de 2015)	7º
Población (Nº habitantes) (Datos de 2015)	6º
Nº Universidades (Datos de 2015)	4º
Menor número de habitantes por universidad (Datos de 2015: Una universidad por cada 277.000 habitantes frente a los casi cada 2 millones cien mil habitantes por universidad en Castilla La Mancha)	2º
Producción científica (Datos de 2014)	8º
Número de solicitudes y concesiones de patentes (Datos de 2015)	8º
Concesiones de patentes nacionales por millón de habitantes (Datos de 2015)	12º
Gasto en I+D en % del PIB regional (Datos de 2014)	7º
Número de Investigadores (equivalente a jornada completa) (Datos de 2014)	6º
Presupuesto adjudicado del Programa Horizon 2020 (€ por nº habitantes) (Datos de 2014)	9º
Distribución del retorno del Programa Horizon 2020 (en % del total) (Datos de 2014)	8º

Tabla 3. Estudio comparativo entre universidades nacionales
** Descartando Ceuta y Melilla por no disponer de Universidades propias.*

La conclusión global que se puede extraer de esta tabla es que los resultados de nuestra región son acordes con nuestro tamaño y PIB, pero si tenemos en cuenta que somos la cuarta región en número de universidades, estos datos deberían relativizarse al analizar los resultados de investigación y transferencia.

Para analizar otros indicadores ha sido preciso descender al nivel de universidades, ya que no ha sido posible localizar datos a nivel regional. En este nivel nos encontramos con el problema añadido de la idoneidad y validez de la jerarquización de las universidades mediante rankings, argumentando sus diferentes recursos y entornos diferentes. Por este motivo nos hemos basado en el estudio de Aldás et al. (2016)[3], que clasifica las universidades en grupos homogéneos.

Estos grupos se construyen de acuerdo con los recursos financieros con los que cuentan, las características del entorno en el que ejercen su actividad (tamaño del mercado, riqueza del mismo, nivel de competencia), las características de su profesorado (antigüedad, capacitación investigadora, redes internacionales), de sus estudiantes (calidad inicial de los mismos, alumnado extranjero) y las características organizativas de la institución (tamaño, oferta de títulos). Utilizando estos indicadores, las universidades son sometidas a un análisis de conglomerados que generan grupos estratégicos de tal forma que a) las universidades dentro del mismo grupo son lo más parecidas posibles respecto a los indicadores utilizados y b) cada grupo es lo más diferente posible de todos los demás.

Los grupos son los siguientes:

1. *Universidades altamente especializadas:* Universidades de tamaño medio, con mayores recursos financieros, con una oferta de títulos muy concentrada en algunas ramas de enseñanza y que actúan casi siempre en entornos de alta renta per cápita y mercados potenciales de tamaño elevado (Politécnicas, Carlos III o Pompeu Fabra).
2. *Grandes universidades metropolitanas:* Universidades de tamaño elevado, tanto en estudiantes como en número de titulaciones, de carácter generalista y con sus títulos muy repartidos en distintas ramas de enseñanza. Sus recursos financieros son bastante elevados, aunque menores que los de las universidades del grupo anterior, y se mueven como ellas en entornos de fuerte competencia con mercados potenciales grandes (Complutense, Universitat de Barcelona, etc.).
3. *Jóvenes universidades investigadoras:* Nacidas en su mayoría en los años 90, con una elevada concentración en determinadas ramas del conocimiento y unos recursos financieros un escalón por debajo de los dos grupos anteriores. Sus entornos de competencia son de los menos intensos del sistema, al tener un elevado mercado potencial, pero ser, casi siempre,

[3] Aldás, J., Escribá, A., Iborra, M. y Safón, V. (2016) *La universidad española: Grupos estratégicos y desempeño*. España: Fundación BBVA.

la única universidad de su provincia (Rovira i Virgili, Jaume I o Illes Balears).

4. *Universidades regionales generalistas:* Ubicadas en su mayoría en provincias con PIB per cápita modestos, su larga tradición histórica les confiere un carácter generalista, con numerosos títulos en todas las ramas de enseñanza. Cuentan con un número elevado en títulos y estudiantes y una dotación de recursos inferior a los grupos anteriores. Su mercado potencial es bajo, pero la presión competitiva no es intensa al ser casi siempre las únicas universidades públicas de su provincia, e incluso de su comunidad autónoma (Sevilla, Santiago de Compostela o Salamanca).
5. *Universidades privadas:* Además de la titularidad, las diferencia sus elevados presupuestos por profesor y por alumno, su concentración en provincias de renta per cápita elevadas y una especialización de las enseñanzas muy elevada.
6. *Universidades públicas docentes:* Están ubicadas en comunidades autónomas con el PIB per cápita promedio bajo, lo que se traduce en presupuestos por alumno y por profesor reducidos. La presión competitiva no es elevada porque suelen ser las únicas universidades de su provincia. Dimensionadas a un tamaño mediano o pequeño, la especialización de su oferta de títulos es intermedia (Cádiz, Castilla-La Mancha o Extremadura).
7. *Universidades a distancia.*

Utilizando esta metodología como sistema de análisis y basándonos en el Informe U-Ranking 2016[4], podemos observar que las universidades de Castilla y León se agrupan de la siguiente manera:

A. Las 5 universidades privadas en el grupo 5, de universidades privadas.
B. Las 4 universidades públicas se distribuyen en dos grupos:
    a. Universidad de Salamanca: Grupo de universidades regionales generalistas.
    b. Universidades de Valladolid, León y Burgos: Grupo de universidades públicas docentes.

Esta categorización evidencia que nuestras universidades, especialmente las públicas, tienen mucho camino por delante para conseguir situarse en aquellos grupos más punteros con respecto a la investigación y la transferencia.

Para analizar otros indicadores de resultados de transferencia acudiremos al Informe IUNE 2016[5], centrándonos en las universidades públicas:

[4] Pérez, F. y Aldás, J. (2016). *Indicadores sintéticos de las universidades españolas*. España: Fundación BBVA.
[5] Oficina española de patentes y marcas (2016). *La OEPM en cifras 2016*. España: Autor.

A. En el indicador de **extensiones PCT**, utilizando el número total de extensiones solicitadas entre 2006 y 2014, la primera universidad de Castilla y León que aparece es la Universidad de Valladolid, en el puesto 16 del ranking de 47 universidades públicas, con un total de 45 solicitudes, frente a las 215 de la universidad que ocupa el primer puesto. La Universidad de Salamanca ocupa el puesto 40, la de Burgos el 44 y la de León el 45.

B. Si comparamos el indicador de **spin offs creadas** entre 2006 y 2014, la primera universidad de Castilla y León que aparece es la Universidad de Salamanca, en el puesto 18 del ranking, con un total de 15 spin offs creadas, frente a las 123 de la universidad que ocupa el primer puesto. La Universidad de Valladolid ocupa el puesto 33, la de Burgos el 42 y la de León el 45.

El Informe COTEC 2016[6] detalla que los incrementos o reducciones porcentuales del gasto en cada Comunidad Autónoma y en el total nacional en 2014 respecto al del año anterior y al de 2008, puede observarse que la mayor reducción entre 2008 y 2014 se ha experimentado en Castilla y León, con el 28,8%, y la menor en el País Vasco, que redujo el gasto en dicho periodo solamente un 2,9%.

También es cierto que la reducción del esfuerzo público en I+D en 2014 respecto al máximo de 2010 ha sido la norma en todas las comunidades excepto en el País Vasco, que lo aumentó, aunque solo fuera en dos centésimas. Las menores reducciones, inferiores a las cinco centésimas, se observan en la Comunidad Valenciana y en Castilla y León.

Para exponer mejor los retos a los que debe hacer frente la transferencia de tecnología, destacamos aquí lo expuesto en el Observatorio de Ciencia 2014 de la Fundación Botín[7]:

El sistema español de ciencia y tecnología posee un gran potencial como motor de desarrollo socioeconómico gracias a una base de conocimiento sólida y diversificada, una red de estructuras de TCyT[8] (OTRI) con ejemplos de gestión exitosa, empresas tecnológicas punteras, una disposición favorable de la administración pública y un incipiente sector del capital interesado en la I+D+i.

[6] Fundación Cotec para la Innovación (2016). *Informe COTEC 2016: Innovación en España*. España: Autor.
[7] Fundación Botín. (2014). *El sistema español de Transferencia de Conocimiento y Tecnología. Situación actual y propuestas de actuación*. España: Autor.
[8] TCYT: Transferencia de conocimiento y tecnología

Sin embargo, se plantean importantes retos que es preciso abordar:

1. En el plano estratégico, se necesitan modelos de conjunto, flexibles; integrar la TCyT como parte de los objetivos estratégicos; y alcanzar la suficiente masa crítica de proyectos.
2. El impacto de la TCyT debe cuantificarse mediante objetivos a distintas escalas y plazos, realistas y significativos, acompañados de su correspondiente sistema de indicadores.
3. En cuanto al capital humano, es preciso mejorar la estabilidad, formación y reconocimiento en materia de TCyT, tanto de los profesionales de la gestión como de científicos y tecnólogos.
4. También se evidencia la necesidad de promover la concienciación y la cultura de la transferencia a todos los niveles, desde el ciudadano de a pie hasta el legislador, incluyendo a todos los actores implicados. En particular, es esencial que los responsables políticos y del capital tomen conciencia del potencial de la TCyT en términos de creación de riqueza y fomento de la competitividad.
5. Debe potenciarse la coordinación de los recursos y actividades de todos los agentes implicados en la TCyT. También establecer relaciones de colaboración entre la academia y la industria, y otras vías que contribuyan a estrechar la actual distancia entre el laboratorio y el mercado.
6. Por último, es necesario revisar los marcos legislativo y financiero con el fin de crear un entorno más favorable a la TCyT (Fundación Botín. 2014).

Evidentemente estos retos son muy importantes, pero su solución transciende los márgenes de esta propuesta, por lo que nos centraremos en los obstáculos a la Transferencia de Conocimiento que hemos detectado en las Universidades de Castilla y León, expuesto en la siguiente figura:

Gráfico 4. Obstáculos de la TC detectados en las Universidades de C. y L.

3. Nuestra propuesta de solución: el modelo PCR

3.1. Justificación del uso de las teorías y metodologías del Desarrollo Organizacional y la Consultoría de Procesos

Vamos a intentar aquí delimitar nuestro campo de actuación, puesto que eso justifica claramente la utilización de las teorías del Desarrollo Organizacional (DO) y la metodología de la Consultoría de Procesos (CP) en nuestra propuesta.

Aunque el sistema de TC de Castilla y León engloba diferentes entidades, las principales con las que consideramos que se debe trabajar para mejorarlo es con la Universidades, que serán las organizaciones donde aplicar el DO y la CP.

Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch[9] definen una organización como la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente. Esa definición les ayuda a identificar tres problemas cruciales y esenciales a los que se enfrenta cualquier organización en su desarrollo: el área de contacto entre la organización y el ambiente, el área de contacto entre grupos o unidades dentro de la organización y el área de contacto entre colaboradores individuales y la organización. Otro grupo importante del desarrollo organizacional son las relaciones personales entre colaboradores individuales, que, si bien en esa publicación no se tratan, si son importantes para nosotros y nuestra propuesta. Todas esas áreas representan los ejes donde debe centrarse el máximo esfuerzo del desarrollo organizacional.

Para entender las demandas que hace el ambiente a una organización habrá que analizar el grado de diferenciación que debe existir entre los grupos, ya que estas diferencias pueden conllevar estilos fundamentales de pensamiento y conducta. El otro gran aspecto a será el grado de integración requerida entre unidades de la organización, concretando qué unidades deben trabajar juntas y que requerimientos de interdependencia deben existir entre ellas. Otro tipo de variables que nos ayudarán a comprender y a desarrollar las organizaciones son el patrón de comportamientos utilizados para manejar y resolver los conflictos entre grupos. El modelo de diferenciación e integración proporciona un conjunto de conceptos que nos permite comprender las características que debe tener una organización para ser efectiva, frente a unos aspectos particulares de las circunstancias ambientales.

Las herramientas de análisis a utilizar para el análisis de la organización son el diagnóstico, que ofrece una fotografía instantánea de la situación actual

[9] Lawrence, P y Lorsch, J. (1973). *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y acció*n. Wilmington. Delaware. E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana. Fondo Educativo Interamericano S.A.

de dicha organización y el análisis prescriptivo que nos permitirá establecer las metas del cambio.

Las etapas del trabajo de DO serán cuatro: diagnóstico, planificación de la acción; ejecución de la acción y evaluación.

Una parte vital para la intervención es conocer los problemas existentes en el área de contacto entre el individuo y la organización, lo que puede traducirse en cómo motivar a los individuos para que ejecuten eficaz y eficientemente las actividades asignadas.

Como conclusiones debemos destacar que no existe una única manera óptima de organizar, la importancia de un adecuado diagnóstico sistemático previo para enfocar los problemas de DO, la existencia de múltiples instrumentos de medición e intervención y la necesidad de la implicación de los gerentes, que deben comprender sus organizaciones para mejorar su capacidad para controlarlas y dirigirlas en respuesta a objetivos humanos.

Para poder entender los conceptos genéricos expuestos hasta aquí y aplicarlos al problema concreto que nos ocupa, es imprescindible volver atrás y analizar las estructuras y actores del sistema de transferencia universidad – empresa para bajar después, al terreno.

Como hemos expuesto, la organización a desarrollar es la universidad, en concreto todas las estructuras de la misma que influyen en sus resultados de transferencia de conocimiento:

- Cuando Lawrence y Lorsch hablan de gerentes, debemos ver aquí a los Vicerrectores de Investigación, de quienes depende (por delegación del equipo rectoral) el diseño y la ejecución de la estrategia de investigación y transferencia de conocimiento de sus respectivas universidades.
- Cuando se habla de grupos dentro de la organización, podríamos hablar aquí de dos metagrupos, aquél que engloba los investigadores y equipo de investigación (incluyendo grupos de investigación, institutos, etc.), que podríamos denominar metagrupo de producción científica, y el metagrupo de las unidades de apoyo a la transferencia, como son las OTC, OTRIS, Parques Científicos, etc.
- Si bajamos al nivel de individuos, contemplaremos cuatro perfiles claramente diferenciados, los vicerrectores de investigación, los investigadores principales, los investigadores y los agentes de apoyo a la transferencia, con perfiles competenciales diferentes.

Si analizamos las tres interacciones contempladas por Lawrence y Lorsch y las enfocamos hacia nuestro entorno concreto, vemos que los tres problemas a los que se enfrenta la universidad para mejorar sus resultados de transferencia son:

- Área de contacto entre la organización y el ambiente: Relación entre universidad y el entorno empresarial para realizar la función de transferencia.
- Área de contacto entre grupos o unidades dentro de la organización: Relaciones entre el metagrupo de producción científica y el de unidades de apoyo a la transferencia.
- Área de contacto entre colaboradores individuales y la organización: Cómo incentivar la transferencia de conocimiento entre los investigadores y la profesionalización de los agentes de apoyo a la misma.
- Área de relaciones personales entre colaboradores individuales: Relaciones entre investigadores y agentes de apoyo, en el marco de las normas de cada universidad.

Tras esto, podemos ver cómo está más que justificada la utilización de los conceptos y metodologías de DO para la resolución de la hipótesis planteada. Si la utilización de los conceptos y metodologías de DO nos permiten identificar donde y hacia quién realizar nuestras intervenciones, la Consultoría de Procesos nos muestra cómo realizar esas intervenciones.

Edgar H. Schein[10] expone que la CP es un tipo de filosofía con una actitud propia en el proceso de ayuda a individuos, grupos y organizaciones, no se trata sólo de una serie de técnicas para comparar y equiparar con otras. Generalmente el DO se define como un programa planificado para toda la organización, pero sus componentes son, en lo fundamental, actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o grupos, y la actitud con la cual se realizan estas intervenciones refleja las premisas que dan base a la CP. El autor analiza el proceso mediante el cual el consultor estructura la preparación para el cambio, lleva a cabo la capacitación como parte del esfuerzo para acceder al DO y trabaja con los individuos clave de una organización como parte de un programa de DO, manteniendo siempre la importancia de la actitud que el consultor asume hacia el proceso de ayuda. Una parte muy importante de cualquier proceso de consultoría debe ser la de ayudar al gerente de la organización a averiguar cuál es el problema y, a partir de ahí, decidir qué tipo de ayuda adicional necesita. La CP no presupone que el gerente sabe lo que está mal ni lo que necesita ni lo que debe hacer el consultor. Lo único que se necesita para que el proceso se inicie de una manera constructiva es una intención por parte de un responsable de la organización para mejorar la forma en que se está operando.

La CP representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que sucede en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente.

[10] Schein, E. (1990). *Consultoría de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Volumen 1, segunda edición*. Wilmington. Delaware. E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana.

Es imprescindible que el cliente sea proactivo, tanto en el diagnóstico como en la interacción. Los hechos a observar son las acciones humanas que se desarrollan en el curso normal del trabajo, en el comportamiento durante las reuniones, en los encuentros formales e informales entre miembros de la organización y en las estructuras organizacionales más formales. Todos los problemas organizacionales implican, sobre todo, las interacciones y los procesos humanos, por lo que la comprensión total de dichos procesos y la habilidad para mejorarlos es fundamental para cualquier mejora organizacional.

Los procesos humanos más relevantes en las organizaciones se pueden estructurar en:

1. Procesos implicados en las relaciones cara a cara entre dos o más personas.
2. Proceso en los grupos y entre los grupos.
3. Problemas organizacionales más amplios como las normas, la conducta y el liderazgo.

Otra categorización de los procesos más importantes, enfocada principalmente a los que ocurren dentro de cada grupo es la siguiente:

1. Comunicación.
2. Formar y mantener un grupo.
3. Solución de problemas y toma de decisiones en el grupo.
4. Crecimiento y desarrollo del grupo, normas y cultura.
5. Liderazgo e influencia.
6. Evaluación del desempeño y retroalimentación.

Retomando nuestra hipótesis y utilizando la metodología de la CP para solucionar el problema planteado, debemos tener en cuenta que cuando hablamos de grupos, de cara a los diagnósticos e intervenciones, nos referiremos tanto a los metagrupos descritos anteriormente, como a un tipo de grupos fundamentales en el entorno de la investigación y la transferencia de conocimiento como son los Grupos de Investigación, unidad básica y fundamental de la estructura en cualquier universidad, que a su vez pueden agruparse en otras unidades como institutos, etc.

Siguiendo las pautas de la CP, para conseguir mejorarlos, habrá que analizar los procesos existentes en el interior de dichos grupos de investigación.

3.2. El Modelo PCR (Procesos-Competencias-Recursos) para mejorar los resultados del sistema de transferencia de conocimiento universidad-empresa en Castilla y León

Nuestra premisa es que, si optimizamos los procesos internos y las competencias de las personas relacionadas con la investigación y la transferencia de conocimiento, los índices de resultados mejorarán de manera perceptible. Como se verá más adelante, la actuación sobre los recursos es subsidiaria de las anteriores.

El sistema de transferencia de conocimiento universidad-empresa tiene que superar unos retos muy importantes para mejorar, tanto a nivel nacional, como regional. Siendo esos retos muy importantes, su solución transciende los márgenes de esta propuesta, por lo que nos centraremos en los obstáculos a la TC que hemos detectado en las Universidades de Castilla y León y que se podrían resumir en:

1. Recursos económicos precarios y fluctuantes.
2. Escasez de capital humano especializado.
3. Competencias ad hoc poco desarrolladas.
4. Procesos y procedimientos mejorables.

Como vemos, salvo en el tema de recursos, que también, se trata de mejorar personas y procesos dentro de una organización como es la universidad, para conseguir resultados objetivos y cuantificables a medio y largo plazo.

Nuestro objetivo global es el diseño, preparación y ejecución de un programa de gestión del cambio, basado en actuaciones de mejora de procesos y competencias, adaptado a los diferentes agentes y roles del sistema de TC en cada universidad. Esta propuesta es de utilidad para cualquiera de las universidades de Castilla y León, aunque habría que adaptarla a las características de cada una de ellas (estructuras, tamaño, prioridades estratégicas, etc.).

El objetivo global, se concreta en los siguientes objetivos estratégicos:

1. Consenso de un plan de trabajo ajustado a las características de la universidad, con el Vicerrector de Investigación de la misma.
2. Realización de un diagnóstico de puntos fuertes y áreas de mejora, en contacto con las personas y unidades relacionadas con la TC.
3. Proposición de un plan de intervenciones, tanto a nivel de unidades, grupos e incluso personas y ejecutarlo en el plazo previsto.
4. Evaluación de resultados y elaboración de los informes pertinentes.

3.2.1. Áreas de trabajo

Utilizando las tres interacciones contempladas por Lawrence y Lorsch, las áreas de trabajo para mejorar los resultados de transferencia serán:

- Relación entre la universidad y el entorno empresarial para realizar la función de transferencia.
- Trabajo con grupos y unidades:
- Relaciones entre el metagrupo de producción científica y el de unidades de apoyo a la transferencia, con especial énfasis en el trabajo con los Grupos de Investigación.
- Análisis de procesos intragrupos de investigación.
- Relación entre diferentes actores y la universidad:
- Incentivo de la transferencia de conocimiento entre investigadores.
- Profesionalización de los agentes de apoyo.
- Relaciones entre investigadores y agentes de apoyo, en el marco de las normas de cada universidad.

3.2.2. Ejes de actuación

Serán los que dan nombre a nuestra propuesta:

1. **Procesos:** Apoyándonos en la metodología de la Consultoría de Procesos, se analizarían los procesos inter e intra grupos para intentar mejorarlos por medio de intervenciones profesionales consensuadas con los destinatarios.
2. **Competencias:** Al hablar de competencias, debemos tener en cuenta que en este entorno entran en juego competencias verticales ligadas al rol o función y competencias horizontales relacionadas con el proceso de transferencia de conocimiento. Por otro lado, dado que hay diferentes agentes, habrá que trabajar para mejorar perfiles competenciales diferentes.
3. **Recursos:** Aunque los recursos para investigación y transferencia de conocimiento son responsabilidad de cada universidad, lo que proponemos es diseñar un sistema que permita asignar más recursos internos a aquellos grupos de investigación más implicados en la transferencia de conocimiento. Para ello se propone la creación de una distinción como Grupo de Investigación Orientado a la Transferencia, con una normativa específica, que permita a aquellos grupos que la consigan, diferenciarse positivamente del resto para el acceso a los recursos internos que gestionan las propias universidades.

La figura siguiente expone las diferentes competencias a tener en cuenta.

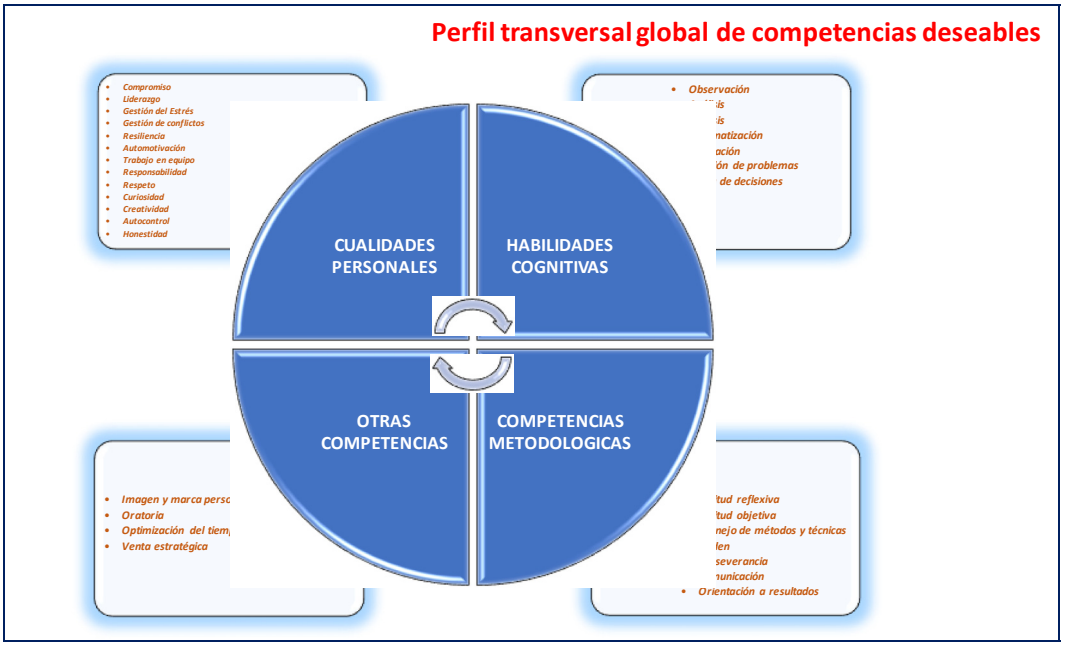


Gráfico 5. Perfil transversal global de competencias deseables.

3.2.3. Destinatarios

Las intervenciones irán dirigidas a cuatro tipos de destinatarios, cuyas funciones y perfiles competenciales son distintos, pero igual de necesarios para el sistema:

1. Vicerrectores de Investigación: Definen e impulsan la TC en su Universidad.
2. Investigadores Principales: Lideran sus Grupos de Investigación.
3. Investigadores: Desarrollan y ejecutan investigación y acciones de TC.
4. Técnicos de Transferencia: Facilitan las actuaciones de TC.

3.2.4. Etapas de trabajo

Para la intervención en cada universidad, se propone el desarrollo de las siguientes etapas, similares a las que propone Edgar H. Schein:

1. Contacto inicial con la universidad. Este primer contacto se realizará con el Vicerrector de Investigación, que actuará como representante de la organización. Aunque existe un plan de trabajo inicial, que

denominaremos Propuesta Beta, este no se concretará hasta la realización de un diagnóstico exhaustivo.
2. Definición de la relación y firma de contrato o convenio de colaboración, con definición de responsabilidades de las partes, actuaciones, plazos y costes.
3. Selección de escenario y metodología de trabajo: En base a los puntos anteriores y ajustándose a ellos, se definirán las áreas concretas de actuación y las metodologías de diagnóstico e intervención, así como indicadores a tener en cuenta.
4. Intervenciones de diagnóstico y recopilación de información.
5. Explotación de la información y elaboración de Propuesta Definitiva de Intervención, que se consensuará con el Vicerrector de Investigación.
6. Realización de actuaciones de intervención.
7. Evaluación de resultados y elaboración de informes y conclusiones.

3.2.5. Actuaciones

Se propone la realización de diferentes actuaciones, que se englobarán en dos etapas diferentes del proceso.

1. Diagnóstico
    a. Análisis de fuentes documentales (Plan Estratégico de TC, etc.)
    b. Realización de mesas de trabajo por grupos (metagrupos) homogéneas y mixtas.
    c. Realización de entrevistas de recopilación de información con personas clave de los diferentes perfiles.
    d. Observación de procesos inter e intra grupos.
2. Intervención
    a. Consultoría de procesos e intervenciones de confrontación y mejora inter e intra grupos.
    b. Acciones de mejora de competencias por perfiles de destinatarios. Actuaciones grupales e individuales.
    c. Mentorización y soporte.
3. Evaluación en informes.

3.3. Conclusiones

- Tenemos la firme convicción de que un programa de gestión del cambio como el que hemos propuesto hasta aquí, mejoraría notablemente los resultados e indicadores de transferencia de conocimiento de las universidades de Castilla y León. Si las personas están adecuadamente informadas, motivadas y los procesos están optimizados, la mejora de resultados está garantizada.
- Una actuación firme, decidida y continuada en pro del incremento de la transferencia de conocimiento universidad-empresa, como el que ha realizado la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León, en solitario o con el apoyo de fondos europeos, ha conseguido que la transferencia se valore desde las universidades y las empresas de nuestra región, que están empezando a acostumbrarse a trabajar conjuntamente.
- La profesionalización y la estabilidad de las estructuras y personal de apoyo a la transferencia de conocimiento son fundamentales para la mejora de los resultados, sin descartar alternativas complementarias como las redes de innovación abierta, a disposición de investigadores y empresas.
- Queda mucho trabajo por hacer en la transparencia y en la comunicación de información sobre la investigación y la transferencia de conocimiento en España. Se deberían homologar unos indicadores para todo el sistema universitario español y un sistema de publicación periódica de los mismos que facilitase la realización de estudios comparativos e informes.

BIBLIOGRAFÍA

Aldás, J., Escribá, A., Iborra, M. y Safón, V. (2016) *La universidad española: Grupos estratégicos y desempeño*. España: Fundación BBVA.

Crue Universidades Españolas. (2016) *Informe de la encuesta de Investigación y Transferencia de Conocimiento 2014 de las universidades españolas elaborado por RedOTRI y RedUGI*. España: Autor

FECYT (Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología). (2016) *Indicadores del sistema español de ciencia, tecnología e innovación*. España: Autor.

Fordyce, J. y Weil, R. (1976). *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*. E.U.A.: Fondo Educativo Interamericano S.A.

Fundación Botín. (2014). *El sistema español de Transferencia de Conocimiento y Tecnología. Situación actual y propuestas de actuación*. España: Autor.

Fundación Cotec para la Innovación (2016). *Informe COTEC 2016: Innovación en España*. España: Autor.

Fundación General de la Universidad de Salamanca (2009). *Estudio de Buenas Prácticas en Transferencia de Conocimiento*. España: Autor.

Gil, F. y García M. (1993). *Grupos en las organizaciones*. España: EUDEMA, S.A.

Hernández, J y Pérez, J A. (2016). *La Universidad Española en Cifras 2014/2015*. España: Crue Universidades Españolas.

Junta de Castilla y León (2015). *Plan de Transferencia de Conocimiento Universidad-Empresa 2015-2017*. España: Autor.

Junta de Castilla y León. (2013). *Estrategia Universidad–Empresa de Castilla y León, 2008-2013. Memoria anual de actividades año 2013.* España: Autor.

Junta de Castilla y León. (2014). *Estrategia regional de investigación e innovación para una especialización inteligente (RIS3) de Castilla y León 2014-2020.* España: Autor.

Lawrence, P y Lorsch, J. (1973). *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y acció*n. Wilmington. Delaware. E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana. Fondo Educativo Interamericano S.A.

Mayo, A. y Lank, E. (1994). *Las organizaciones que aprenden*. España: Ediciones Gestión 2000, S.L.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2016). *Datos y cifras del sistema universitario español. Curso 2015-2016*. España: Autor.

Oficina española de patentes y marcas (2016). *La OEPM en cifras 2016.* España: Autor.

Pérez, F. y Aldás, J. (2016). *Indicadores sintéticos de las universidades españolas*. España: Fundación BBVA.

Schein, E. (1990). *Consultoría de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Volumen 1, segunda edición*. Wilmington. Delaware. E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana.

Testar, X. (2012). *La transferencia de tecnología y conocimiento universidad-empresa en España: estado actual, retos y oportunidades. Colección documentos CyD. (17/2012)*. España: Fundación CyD (Fundación Conocimiento y Desarrollo).

Universidad de Burgos (2016). *Plan Estratégico de Transferencia del Conocimiento de la Universidad de Burgos 2016-2019.* España: Autor.

Universidad de León (2016). *Plan estratégico en materia de Transferencia de conocimiento 2016 – 2018*. España: Autor.

Universidad de Salamanca (2014). *Investigación y Transferencia de conocimiento. Estrategia general de actuación de la Universidad de Salamanca 2014 -17*. España: Autor.

Villanueva, P. (2010. *Equipos innovadores. Herramientas para gestionar la diversidad creativa*. España. Netbiblo, S.L.

EN EL CAMINO HACIA UNA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, DONDE LAS PERSONAS SON EL CENTRO DE LA ECONOMÍA

SARA GARCÍA MARTÍN
Asociación Fiare Castilla y León

1. Introducción

En los últimos años se han publicado un buen número de informes que intentan colocar la desigualdad en el centro de la agenda política y social. El *Informe Mundial sobre Ciencias Sociales 2016*[1] afirma como conclusión que la desigualdad puede poner en peligro la sostenibilidad de las economías, sociedades y comunidades. Igualmente, afirma que para crear sociedades más equitativas es necesario un mejor conocimiento no sólo de la desigualdad en general sino del vínculo entre la desigualdad económica y otras formas de desigualdad, señalando en el informe, a modo de ejemplo, las que se dan en materia de género, educación y salud. Por otro lado, el informe de Oxfam Intermon presentado en enero de 2017, *Una economía para el 99%***,** denuncia la concentración de la riqueza económica en un 1% de la población y aboga por transformar el sistema trabajando por una economía humana al servicio del 99% restante[2].

La creencia de que nuestro actual sistema económico y financiero conlleva un aumento de la desigualdad y, con ello, el menosprecio de diferentes derechos que dignifican la vida de las personas ha hecho que surjan experiencias que propugnan un cambio de paradigma económico que pretende transformar la economía para trasformar la sociedad. Este es el caso de la economía social y solidaria que supone un intento de establecer las relaciones económicas desde parámetros diferentes.

El concepto de economía social no es nuevo. Economistas de inicios del siglo XIX como John Stuart Mill y Leon Walras llamaron con ese término a las innovadoras organizaciones que se iban creando como respuesta a los nuevos

[1] CICS/IED/UNESCO (2016). *Informe Mundial sobre Ciencias Sociales 2016 – Afrontar el reto de las desigualdades y trazar vías hacia un mundo justo*. Ediciones UNESCO, París (Francia)
[2] OXFAM INTERMON (2017) "*Una economía para el 99%*". Recuperado de https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp-economy-for-99-percent-160117-es.pdf

problemas sociales que la incipiente sociedad capitalista generaba. El propio Walras consideraba a la Economía Social como parte sustancial de la Ciencia Económica, como disciplina económica para la cual la justicia social era un objetivo ineludible de la actividad económica[3].

Dentro de ese marco, la economía social y solidaria supone un espacio donde se desarrollan numerosas iniciativas que buscan el interés general, económico y/o social, primando a las personas y al fin social por encima de intereses económicos y promocionando una solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad. En ese espacio de la economía social y solidaria debe visibilizarse la necesidad un diálogo contante entre la base social y el modelo económico, que se traduzca en términos de justicia social y huya de la supervivencia asistencialista.

La economía feminista ha denunciado repetidamente la poca importancia que desde ámbitos como la economía se le concede a las condiciones de vida de las personas y reivindica otras formas de cooperación que nos permitan interrelacionar «de otro modo», mas equitativamente desde el ámbito económico y en el orden social. Otras formas de construcción colectiva de las relaciones económicas, otras formas de cooperación social que refuercen la idea de vínculo y de deuda social y que estén basadas en la cooperación, la complementariedad, la reciprocidad. Nuevos acercamientos en donde cristalice una perspectiva feminista de conceptos como autonomía, soberanía, reciprocidad y equidad[4]

Las finanzas éticas constituyen una de las áreas de trabajo de la economía social y solidaria. Propugna la democratización de las relaciones financieras y plantea otras formas de generar poder social, a partir de una lógica de relaciones financieras basadas en la solidaridad y la corresponsabilidad.

Teniendo como objetivo poner a las personas por delante de los beneficios, contribuyendo así a luchar contra la desigualdad desde todas sus perspectivas, las entidades que trabajan en el marco de la economía social y solidaria, muchas

[3] Vid. PÉREZ DE MENDIGUREN, J.C., ETXEZARRETA ETXARRI, E. Y GURIDI ALDANONDO, L. (2008) *"¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines*", en XI Jornadas de Economía Crítica, Bilbao, 2008. Recuperado de http://www.caritasburgos.es/documentos/documentacion/12-Econom%C3%ADa%20social%20y%20solidaria.pdf

[4] DE LA CRUZ AYUSO, C. (2014). "*Una lectura feminista sobre el carácter político y el poder emancipador de las finanzas éticas*" en REAS Euskadi: Sostenibilidad de la Vida. Aportaciones desde la Economía Solidaria, Feminista y Ecológica. Bilbao: Reas Euskadi, pp. 80-95. Recuperado de: http://www.fiarebancaetica.coop/sites/fiarebancaetica.com/files/documenti//una-lectura-feminista-sobre-el-caracter-politico-y-el-poder-emancipador-de-las-finanzas-eticas.pdf

de ellas organizaciones sociales, se enfrentan a varios retos. Uno de ellos está en tejer con el poder público las alianzas y las estrategias que trasciendan hacia la justicia social, sin caer en dependencias económicas que pueden pervertir sus objetivos, y manteniendo, si es necesario, la crítica política. Igualmente, deberían evitar sustituir a las provisiones de carácter público que los Estados y los gobiernos deben realizar como servicios públicos.

Por todo ello en la propia construcción organizacional la creación de esta economía social y solidaria, pasa por nuevos modelos organizacionales, donde los derechos laborales se contemplen sin generar condiciones de precariedad, y donde el desarrollo organizacional sea colectivo, utilizando como elementos potenciadores el trabajo en red y el propio cuidado y sostenibilidad de la vida.

A continuación exponemos la trayectoria de Asociación Fiare Castilla y León como una de las entidades surgidas en el campo de las finanzas éticas, cuya consolidación y crecimiento actual se encuentra en un momento crucial de toma de decisiones que puede visibilizar algunos de los retos mencionados a los que se enfrenta una organización en su proceso de crecimiento.

2. Proceso de creación y desarrollo de la organización

2.1. Los orígenes

La puesta en marcha de Asociación Fiare Castilla y León está asociada, de manera paralela, al movimiento ciudadano de establecimiento de Fiare Banca Ética en España.

La creación de Fiare Banca Ética, como entidad financiera autónoma, ha sido la consolidación de la búsqueda por encontrar modelos financieros coherentes con los valores y principios de ciudadanía y organizaciones vinculadas durante años al desarrollo de principios de solidaridad y justicia social. El mundo financiero tradicional ha generado tal desconfianza en la sociedad que estos colectivos que no han visto reflejados sus intereses y preocupaciones sociales en las prácticas de las entidades bancarias han buscado nuevas alternativas en las relaciones de justicia social. Fruto de esa inquietud y de esa búsqueda de sistemas alternativos, a inicios de la década del año 2000 personas y entidades vinculadas a numerosos movimientos sociales decidieron la creación de la Fundación Inversión y Ahorro Responsable (Fundación FIARE).

Esta Fundación, junto con *Banca Popolare Etica*, un banco cooperativo que trabaja en Italia desde el 1999, se unen para ser una herramienta al servicio de la transformación social. Fruto del trabajo conjunto, finalmente, en el año 2014, todo el proceso de construcción en España de este sistema alternativo

deriva en la creación de FIARE BANCA ÉTICA, entidad financiera autónoma, con capacidad de operar en España, cuyos objetivos plantean la financiación de proyectos de la economía social y solidaria y la promoción de una cultura de la intermediación financiera, bajo los principios de la transparencia, la participación, la democracia y el crédito como derecho.

De manera paralela a las labores de consolidación y creación de la estructura bancaria, se desarrollan en los diferentes territorios españoles asociaciones de apoyo y de trabajo más arraigado a lo local, vinculadas al desarrollo de herramientas parabancarias que permitan el acceso al crédito de colectivos sin posibilidad de apoyo financiero en el sistema bancario actual. Es ahí donde se ubica el nacimiento, en el año 2011, de Asociación Fiare Castilla y León.

Cristina de la Cruz, miembro del Comité de Ética de Fiare Banca Ética , describe la filosofía de estos colectivos vinculados a las finanzas éticas como un proceso de construcción colectiva de alternativas financieras desde enfoques diferentes a la acumulación de capital, intentando vincular y movilizar a personas y organizaciones con una lógica de relaciones financieras basadas en la solidaridad y la corresponsabilidad y poniendo como base de esa acción colectivo un argumento que es el «derecho al crédito» (De la Cruz Ayuso, C., 2014: 85)

2.2. Los cimientos: estructura de red

En el Balance Social 2016 de Fiare Banca Ética en España se apunta que, al finalizar ese año, la entidad cuenta con 2.037 personas y organizaciones socias (con un incremento del 55,7% respecto al 2015) y 5.392 clientes. Junto a ello, se informa que las financiaciones acordadas superaron los 970 millones de euros, financiado casi 9.000 proyectos vinculados a bienestar social, eficiencia energética, agricultura de proximidad/ecológica o cooperación internacional[5].

La participación de más de dos mil personas y organizaciones socias, organizadas en redes territoriales y grupos locales, avala el argumento de que esta propuesta de finanzas éticas se basa en una construcción social, en manos de personas y entidades comprometidas con la transformación social, conocedoras de la desigualdad de nuestra sociedad y que quieren poner la intermediación financiera al servicio de la regeneración de nuestra sociedad. Se trata de personas y organizaciones que no priman el interés económico propio, sino que colocan la voluntad de transformación social por delante de los múltiples intereses privados. La construcción colectiva de este proyecto se basa en la exclusión de los principios lucrativos de cada participante, aceptando regulaciones que impiden, entre otros, el beneficio personal procedente de

[5] FIARE BANCA ÉTICA (2017). "*Banca ética: 40.000 personas socias y un capital social de 60 millones*". Recuperado de http://www.fiarebancaetica.coop/blog/banca-etica-40000-personas-socias-y-un-capital-social-de-60-millones

excedentes económicos. Igualmente, esa construcción colectiva tiene marcados sistemas de toma de decisiones que hacen partícipes a las diferentes personas y colectivos tanto del desarrollo del propio banco a nivel interno, como de las inversiones y proyectos a apoyar. La ausencia de lucro como objetivo final de este proyecto no implica que no deba buscarse la sostenibilidad económica de este movimiento, lo que debe llevar a buscar funcionamientos y estructuras que equilibren, como en cualquier proyecto, los ingresos y gastos. Otros principios como la igualdad, el respecto al medio ambiente, la búsqueda del desarrollo de las capacidades de las personas trabajadoras, entre otros, forman parte de la filosofía rectora de Fiare Banca Ética

Si la legitimidad de esta opción organizativa de finanzas éticas puede basarse en la construcción colectiva y en el trabajo de red de personas y organizaciones conocedoras de las desigualdades y con voluntad de transformación, es necesario que las prácticas habituales de dicha base social respondan con coherencia a los principios inspiradores del movimiento. Un movimiento que pretende la regeneración, en este caso desde el campo de las finanzas, debe también vigilar el respeto interno desde las propias organizaciones a principios como la igualdad de género, el respecto al medio ambiente, el respeto a los derechos laborales y salario digno, el fomento de la conciliación de la vida laboral y personal, etc.

3. Construyendo nuestra organización: nuestro impacto social

3.1. Asociación Fiare Castilla y León: nuestra experiencia

Asociación Fiare Castilla y León nace con el compromiso, reflejado en sus Estatutos, de apoyar el desarrollo en Castilla y León de Fiare Banca Ética, así como sensibilizar y concienciar a la ciudadanía sobre alternativas de ahorro ético y responsable. Pero en sus líneas programáticas también se incluye la misión de crear y desarrollar útiles financieros alternativos que apoyen el desarrollo de la economía alternativa y solidaria, así como potenciar la comunicación y creación de sinergias fomentando el trabajo en red[6].

Las bases de la intermediación financiera que promueve Asociación Fiare Castilla y León, y la banca ética, se basan en un ejercicio de solidaridad por parte de ciudadanos y ciudadanas y entidades y se sustenta en una dinámica de derecho-deber[7]. Parte del reconocimiento de que todas las personas tienen

[6] ASOCIACIÓN FIARE CASTIILLA Y LEÓN. *Estatutos*. Recuperado de https://fiarecyl.files.wordpress.com/2016/03/estatutos-modificados-fiarecyl-nov-2015.pdf

[7] DE LA CRUZ AYUSO, C. y SASIA SANTOS, P. (2010) "*La banca ética como herramienta de acción política*" en Icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias

derecho al crédito, entendido éste como una vía, en nuestra sociedad actual de mercado, que posibilita otros derechos básicos y, por ello, el desarrollo de una vida digna. Junto a ello, considera que todas las personas tienen el deber de, en la medida de sus posibilidades, contribuir en las situaciones de injusticia que pueden generar nuestro actual sistema económico. En términos financieros esta contribución se realiza a través del ahorro y del préstamo que es depositado en nuestra entidad por razones de solidaridad y no de maximización de rendimientos. Un ahorro que no renuncia a algunos derechos propios como la garantía de devolución. Desde este punto de vista se estructura un proceso de co-responsabilidad individual y colectiva, en los que las personas se colocan en el centro de la economía.

Junto a esa participación de la ciudadanía en el ámbito de la intermediación financiera, se ha promovido también la participación de la administración pública en la economía social y solidaridad, fundamentado en la necesidad de ampliar la capacidad de respuesta de las políticas hacia las problemáticas locales y en la promoción de políticas responsables. En el año 2012 se puso en marcha un Fondo para el Emprendimiento Social en Valladolid, denominado FONDESVA, en el que se ponía la intermediación financiera al servicio de las personas desfavorecidas, en este caso con fondos públicos. Tras una moción aprobada en el Plano del Ayuntamiento de Valladolid en mayo de 2016[8], ese convenio ha sido renovado en el año 2016 y aumentado su presupuesto. Igualmente, en el año 2015 se firmó también un convenio con la Diputación de Valladolid para, en el marco de su Plan Impulsa, gestionar un fondo para el emprendimiento social en la provincia.

Fruto de todas estas actuaciones y del esfuerzo y trabajo colectivo, desde el año 2013 Asociación Fiare Castilla y León ha otorgado más de 200.000 euros en ayudas reintegrables, concediendo un total de 25 ayudas a cooperativas, asociaciones y proyectos de autoempleo. Un 68% de esos fondos han procedido de fondos propios, de campañas de captación de ahorro privado de personas y colectivos vinculados a la Asociación, visibilizando la importancia de las redes de acción colectiva en la construcción de este modelo alternativo de finanzas. El apoyo, mediante el ejercicio del derecho al crédito, a estas organizaciones y personas concretas y a sus proyectos sostenibles, consigue vertebrar una economía donde las personas son el centro de las relaciones económicas.

Económicas y Empresariales, nº 80, mayo-agosto 2010, págs. 185-210. Recuperado de http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/188/142

[8] Acuerdos adoptados por el Pleno de la Corporación del Ayuntamiento de Valladolid el 5 mayo de 2016. Recuperado en http://www.valladolid.es/es/ayuntamiento/corporacion-municipal/organos-gobierno/pleno/sesiones-plenarias/acuerdos-adoptados-pleno/acuerdos-adoptados-pleno-corporacion-dia-5-mayo-2016.ficheros/320192-Acuerdos%20Pleno%205%20mayo%202016%20ordinaria.pdf.

Las empresas y entidades apoyadas abarcan diversas áreas vinculadas a cultura (librería, distribución editorial), turismo (oferta hotelera con criterios ecológicos), comercio de proximidad, producción agroalimentaria (comercialización de pollos ecológicos, apoyo a producción agrícola y ganadera ecológica) o producción artesanal, entre otros. Igualmente, cabe destacar que más de la mitad de las ayudas concedidas han sido proyectos liderados por mujeres emprendedoras.

Estimamos que estas ayudas han permitido a más de una treintena de personas de nuestro territorio poner en marcha proyectos de autoempleo y/o empleo en nuevas cooperativas que les permitan una independencia económica necesaria para llevar una vida digna, así como asentar población en nuestras zonas rurales y potenciar la colaboración en redes de esas nuevas empresas, generando un tejido empresarial y social vinculado a nuestros principios de economía solidaria. Debido a diferentes circunstancias, algunas de estas ayudas no han podido ser devueltas, no obstante, seguimos apostando por dar oportunidades a aquellos colectivos que, teniendo un plan empresarial viable, tienen dificultades para acceder a herramientas financieras tradicionales.

Fruto de ese desarrollo organizacional nos planteamos nuevos retos que, sin desvirtuar nuestro objetivo, cubran necesidades que venimos detectando en algunos de los colectivos a los que nos dirigimos, como el apoyo a necesidades generadas por situaciones de dependencia o la cobertura financiera para hacer frente a reformas para viviendas dignas que, a su vez, puedan generar empleos vinculados a dichas necesidades. Esas líneas a explorar deben seguir ancladas en los principios y objetivos de nuestra entidad, evitando caer en programaciones y actividades que, estando dentro de nuestro marco de actuación, puedan desviarnos de nuestra verdadera misión. La economía social, en la que enmarcamos nuestras actuaciones, así como la innovación social y el apoyo al emprendimiento están actualmente viviendo un momento de crecimiento, de gran cobertura por parte de medios de comunicación y administraciones públicas, y ello ha de reforzar nuestro papel como entidad que garantiza el ejercicio del derecho al crédito en base a la participación social mediante la evaluación ético social.

Por otro lado, internamente, durante estos años hemos aumentado el número de entidades socias, ampliando así esa base social que trabaja y cree en una economía solidaria. Es importante aumentar nuestra base social incluyendo a esas nuevas empresas y personas a las que hemos apoyado, haciéndolas partícipes de la corresponsabilidad de la que formaron parte. Igualmente, el crecimiento en número de ayudas reintegrables a gestionar, negociación con administraciones y aumento de nuestra base social ha llevado a la entidad a plantearse la creación de espacios de trabajo remunerado, contando actualmente con dos personas que forman parte del equipo técnico. La necesidad de generar empleo desde nuestra entidad frente a un modelo de trabajo voluntario, así

como las formas de colaboración y contratación, han generado debates internos que enriquecen a nuestra organización y nos ayudan a ser coherentes con nuestros principios, constatando a veces las dificultades que conlleva el traslado a la realidad de los discursos teóricos. Si la mejor forma de luchar contra el desempleo es generando empleo, la mejor forma de luchar contra la precariedad es crear condiciones dignas de trabajo sin dejar de atender al cuidado de las personas que lo realizan. Generar condiciones de igualdad, de flexibilidad, de conciliación y de desarrollo personal a la vez que generar oportunidades económicas que fomenten un empleo digno es otro de los retos a los que pretendemos dar respuesta en nuestra entidad.

Nuestra organización se encuentra en un momento importante de crecimiento en el que es importante adecuar los cambios y definir objetivos futuros, asegurando la coherencia para que podamos responder mejor a las necesidades de nuestro entorno. El respeto por las personas, la confianza, el apoyo y la participación deben seguir siendo la base que haga real el poner a las personas en el centro de la economía.

EL PERFIL DE LOS CÓDIGOS ÉTICOS: UN ESTUDIO EMPÍRICO MULTIVARIANTE EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

IGNACIO MORENO SALÁN
JOSÉ MIGUEL RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ
Universidad de Valladolid

1. Introducción

Durante las últimas décadas, la opinión pública, las organizaciones o movimientos sociales e incluso una parte de los académicos y profesionales de los negocios muestran su inquietud ante los escándalos financieros y contables en las empresas, las estrategias orientadas a la rápida creación de valor para los accionistas—aunque sólo sea a corto plazo, exclusivamente desde una perspectiva monetaria y con gran miopía respecto a los intereses del conjunto de la organización a largo plazo—, y la frecuencia con la que se olvidan muchos costes no monetarios, internos y externos, a la hora de hacer balance de los costes y beneficios de un negocio. Los procesos de industrialización, la liberalización de los mercados y la posterior globalización de la economía, ha provocado un notable incremento del impacto social que se deriva de la actuación de las compañías.

En estas circunstancias, son muchos los que han vuelto su mirada hacia un modelo *stakeholder* o pluralista de gobierno de la empresa, que enlaza con el concepto de "empresa responsable". Ésta más allá de su dimensión económica, tiene en cuenta los impactos sociales y medioambientales de sus actuaciones. A la vez, presta atención a la calidad ética de los comportamientos que sus miembros mantienen en sus relaciones internas y con los actores sociales con los que interaccionan en el marco externo.

Justo por esto último, viene multiplicándose la elaboración e implantación en el interior de las compañías de códigos éticos o de conducta como materialización de uno de los pilares sobre los que se asiente la apuesta a favor de su responsabilidad social. Dichos códigos constituyen una importante herramienta mediante la cual las empresas establecen y comunican su visión, su misión y sus principios de actuación respecto a sus *stakeholders* o grupos de interés. Y, así, el análisis de los contenidos reflejados en los códigos de conducta de las empresas tiene especial relevancia para intentar entender el

grado de compromiso ético que dicen intentar asumir, así como las posibles consecuencias que se pueden derivar para el bienestar global del conjunto de la comunidad y la integridad moral de los actores sociales.

En consecuencia, el presente trabajo investiga el contenido de un conjunto de códigos éticos empresariales con un doble objetivo. Por una parte, analizar las principales características de esos códigos en las compañías. Por otro lado, construir un indicador compuesto o sintético que nos permita evaluar la amplitud y la calidad de cada código, así como agrupar a las empresas sobre la base de dicha evaluación. A estos efectos, partiendo una muestra de 50 compañías españolas cotizadas en Bolsa, se construye una base de datos de elaboración propia para efectuar, ante todo, un análisis estadístico descriptivo y una comparación sectorial entre ellas. A continuación, se aplican sucesivamente varias técnicas estadísticas multivariantes para: (a) resumir las características de sus códigos éticos mediante un análisis de componentes principales con correlaciones tetracóricas; y (b) identificar a través de un análisis clúster, o de conglomerados, los grupos de empresas con perfiles diferenciados en cuanto al contenido de sus códigos según los componentes principales previamente estimados, lo cual se completa con el pertinente análisis de la varianza. Finalmente, se construye un índice compuesto o sintético de ética empresarial, con el propósito de puntuar a las compañías de la muestra y clasificarlas ordenadamente de mayor a menor de acuerdo con dicho índice, identificando a su vez los grupos o conglomerados observables al respecto, para lo cual se recurre de nuevo a un análisis clúster, ahora de carácter univariante. Los resultados empíricos alcanzados serán objeto de sucesivas revisiones, por cuanto nuestra investigación sigue en curso. Poco a poco se va ampliando la muestra objeto de estudio, además de que han de ir comparándose procedimientos estadísticos alternativos.

En las páginas que siguen, ante todo se efectúa una breve síntesis de algunos trabajos efectuados en torno al contenido de los códigos éticos en la empresa española, señalando de qué modo aquí se intenta aportar alguna novedad a esos estudios. En un segundo momento, se presenta la muestra, la fuente de datos y las variables de partida para el análisis realizado, para continuar con un esquema de la metodología empírica aplicada. Posteriormente, se presentan los principales resultados empíricos alcanzados, haciéndolo de manera resumida por razones de espacio. Un conjunto de conclusiones pone término al presente trabajo, el cual se acompaña sólo de las referencias bibliográficas y los anexos que parecen imprescindibles.

2. Códigos éticos en la empresa española: Algunos estudios previos

El análisis de los códigos éticos en la empresa española se ha realizado desde diferentes enfoques durante los últimos años, debido a la difusión experimentada por este instrumento en nuestras empresas. Dentro de la diversidad de estudios al respecto, se ha procedido a revisar aquéllos que resultan más afines a la investigación que nosotros hemos realizado.

Así, se procede a repasar las investigaciones presentadas por Valor y De la Cuesta (2007), Ayuso y Garolera (2012) y Ruiz Lozano y Araque Padilla (2013). En todas ellas se efectúa un análisis descriptivo sobre el contenido de los códigos éticos, yendo más allá de limitarse a determinar el porcentaje de empresas que tiene redactado un código ético, como ha sido el caso en otros estudios.

Ahora bien, al examinar la literatura especializada previamente disponible al respecto, no se han encontrado trabajos que apliquen para España técnicas de estadística multivariante similares a las que se utilizan más adelante en estas páginas, de suerte que en ello estriba la aportación novedosa de nuestra investigación.

Pues bien, Valor y De la Cuesta (2007) se centran en el análisis de la eficacia de los códigos éticos en la empresa cotizada española. Así, considerando que no poseen fuerza jurídica vinculante, su estudio pretende evaluar si el contenido de los códigos tiene eficacia como norma de conducta dentro de la propia compañía. Utilizaron la información recogida por la agencia británica EIRIS de análisis ético, que otorga puntuaciones individualizadas a 46 empresas españolas cotizadas. Realizan una comparación entre seis sectores de actividad, según la clasificación de actividades económicas de la Bolsa de Madrid. Cabe destacar que sólo siete de esas 46 compañías (el 15%) obtienen una calificación avanzada en el contenido de su código ético, mientras que ninguna de las mismas alcanza la calificación máxima, equivalente a 5 puntos.

Dicho estudio concluye que el tamaño y el hecho de que la empresa cotice en un índice bursátil no implican una mayor eficacia del código ético. En realidad, la eficacia del mismo depende fuertemente de la cultura corporativa de la organización, que es la que impulsa a fijar posibles mecanismos sancionadores.

Por su parte, Ayuso y Garolera (2012) se basan en una muestra total de 58 empresas españolas, de las cuales el 33% son grandes empresas cotizadas en bolsa, el 31% son grandes empresas no cotizadas y el 36% restante se corresponde con pequeñas y medianas empresas. Para la selección de las variables o atributos relativos al contenido de los códigos éticos de estas

empresas, evalúan cuatro aspectos, siguiendo el modelo de Kaptein (2004): los valores y principios corporativos, las relaciones con los grupos de interés, la conducta de los empleados, y la implantación y cumplimiento del código. Así, analizan 104 atributos clasificados en cada una de las cuatro perspectivas definidas, valorando con un 1 a aquellos atributos mencionados en el correspondiente código y asignando un cero en caso contrario.

La muestra se dividió en cuatro sectores de actividad, examinando cada una de las cuatro perspectivas para explicar diferencias intersectoriales. Concluyen que existen diferencias sectoriales en el contenido de los códigos éticos. En lo que atañe al establecimiento de un canal de denuncia o un procedimiento sancionador, la mayoría de las grandes empresas cotizadas del análisis manifiesta explícitamente el compromiso con la gestión de posibles incumplimientos del código. Por último, este estudio también señala a los empleados, a los clientes y al medioambiente como los grupos de interés que acaparan mayores referencias en los códigos éticos de las 58 empresas analizadas.

Por último, la investigación realizada por Ruiz Lozano y Araque Padilla (2013) no es tan exhaustiva como la que se acaba de resumir, pues su análisis es más específico, centrándose únicamente en contenidos relacionados con los consumidores y usuarios. La elección de este grupo de interés queda justificada al considerar que el consumidor es el elemento sobre el que pivota la función social de la empresa. La muestra de este estudio está compuesta por firmas pertenecientes al sector financiero (13 empresas), al sector energético (8) y al sector telefónico (3), analizándose en total 24 códigos éticos. Estos tres sectores han sido seleccionados por ser objeto de mayor número de reclamaciones por parte de los consumidores.

Para cada uno de los 24 códigos se tienen en cuenta 12 atributos relativos a los consumidores, asignando un 1 a aquellos atributos mencionados en el código y calificando con un cero el caso contrario. Este procedimiento les permite calcular un índice de valores del consumidor, comprendido entre 0 puntos, si el código ético no menciona ninguno de los atributos analizados, y 12 puntos cuando todos ellos aparecen mencionados.

Como resultado del análisis y de la comparación sectorial de los valores obtenidos, la principal conclusión alcanzada es la existencia de notables diferencias intersectoriales en el contenido de los códigos éticos, teniendo sólo en consideración la perspectiva del consumidor, como ya se ha dicho. Según se verá a continuación, en nuestro trabajo hemos considerado relevante examinar contenidos referentes a otros *stakeholders*, como pueden ser los trabajadores o la comunidad local.

3. Muestra, fuente de datos y variables del análisis

El análisis empírico presentado corresponde a la primera muestra utilizada en nuestra investigación actualmente en curso, formada por 50 empresas españolas, enumeradas en el anexo 1 según la clasificación sectorial de la Bolsa de Madrid. Por una parte, las 30 que, cotizando en el índice bursátil IBEX 35 a 1 de mayo de 2016, tienen elaborado un código ético, según se ha podido comprobar a través de cada una de sus páginas *web* corporativas. Por otro lado, para completar la muestra y garantizar una mayor robustez del estudio, se han analizado los códigos éticos de otras 20 empresas cotizadas en la Bolsa de Madrid en dicha fecha y cuyos contenidos están disponibles en libre acceso en Internet como documentación del Proyecto de Investigación DER (2016) desarrollado en la Universidad de Salamanca.

Sin perjuicio de que poco a poco estamos ampliando la muestra utilizada, cabe hacer notar que 50 entidades o casos cumple con el número mínimo absoluto considerado deseable a efectos del análisis de componentes principales que posteriormente se presenta (Consulting Group of the Division of Statistics and Scientific Computing, 1995). Si, además de ese número mínimo absoluto, se considera también la proporción entre número de casos y número de variables, en el presente trabajo esa proporción es de 4,2, similar a la que se utiliza en la práctica en no pocas ocasiones. Al fin y al cabo, no parece existir una respuesta definitiva en cuanto a dicha proporción (Consulting Group of the Division of Statistics and Scientific Computing, 1995; Costello y Osborne, 2005).

En la tabla 1 se expone un resumen de la clasificación de las empresas de la muestra según los sectores de actividad de la Bolsa de Madrid.

Sector productivo	Nº Empresas	%
Materiales básicos, industria y construcción	15	30%
Servicios financieros e inmobiliarios	9	18%
Servicios de consumo	7	14%
Petróleo y energía	8	16%
Bienes de consumo	7	14%
Tecnología y telecomunicaciones	4	8%
TOTAL	**50**	**100%**

Tabla 1. Empresas de la muestra según sector de actividad

A continuación, se ha procedido a analizar 12 atributos o características consideradas estadísticamente como variables en cada uno de los 50 códigos éticos. La selección de variables se ha realizado sobre la base de los siguientes criterios: (a) reiteración observada de dichas variables en los códigos éticos de las empresas de la muestra; (b) representación de la posición de la empresa ante cada uno de sus grupos de interés; y (c) cobertura de los diez principios del Pacto Mundial de la ONU, los cuales gozan de consenso universal y derivan de declaraciones de Naciones Unidas en materia de derechos humanos, empleo, medio ambiente y políticas anticorrupción (Pacto Mundial, 2004), habida cuenta de que a dicho Pacto están adheridas el 78% de las compañías de la muestra.

De este modo se identifican las doce variables examinadas en el presente estudio, a saber:

Calidad de los productos y servicios: la empresa se compromete con la gestión y mejora de la calidad, esforzándose en la innovación y en la oferta de altos estándares de calidad a sus clientes.

Actuaciones con grupos de interés: política de actuación de la empresa respecto a sus stakeholders, con el compromiso de tratar con diligencia e integridad a cada uno de ellos en sus relaciones corporativas.

Utilización laboral de los bienes: la empresa debe proteger sus activos, indicando en su código ético la forma en que los trabajadores han de utilizar los recursos que la empresa pone a su disposición, con el objetivo de preservarlos de eventuales pérdidas, daños, robos o de un empleo inadecuado de los mismos.

Igualdad de oportunidades: medidas que garanticen la igualdad de oportunidades entre los empleados de la compañía en el trato y el desarrollo de su carrera profesional; y que no permitan ningún tipo de discriminación por motivos de género, raza, religión, ideología, discapacidad o similares.

Salud y seguridad laboral: compromiso de la empresa para establecer los medios que permitan asegurar un ambiente de trabajo saludable y seguro para sus empleados, promoviendo medidas para la prevención de riesgos laborales.

Medio ambiente: responsabilidad medioambiental de la empresa, que reconoce en su código ético el compromiso con el desarrollo sostenible y la minimización de los impactos medioambientales que pueda ocasionar su actividad.

Procedimiento sancionador de incumplimientos del código: institución de un organismo y/o procedimiento de denuncia y sanción de posibles incumplimientos del contenido del código.

Defensa de la competencia: compromiso por parte de la empresa para actuar de manera leal en el mercado respecto a sus competidores, ateniéndose a la

legalidad en dicha materia y evitando cualquier tipo de actuación que suponga una violación de la libre competencia.

Acoso laboral y sexual: prohibición de posibles abusos laborales o de tipo sexual, garantizando un entorno laboral seguro y favorable.

Formación de trabajadores: compromiso con la oferta de planes de formación en la empresa y con el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Blanqueo de capitales: compromiso manifestado por la empresa en su código ético para evitar esta mala práctica mercantil.

Conciliación laboral y familiar: establecimiento de medidas y programas destinados a facilitar el equilibrio entre las responsabilidades laborales y las responsabilidades familiares de los trabajadores de la empresa.

A partir de la observación de los códigos éticos de cada una de las 50 empresas, se ha elaborado una base de datos en la que se analizan las mencionadas 12 variables en términos dicotómicos, examinando si el código ético de cada empresa recoge, o no, medidas adoptadas en cada una de dichas variables. Si en el código ético de la empresa existen algunas medidas concretas, más o menos extensas y explicadas con mayor o menor detalle, se otorga un valor de 1 a la variable considerada. De no existir, se califica con un cero, construyéndose así una base de datos propia en los términos dicotómicos señalados.

4. Metodología empírica aplicada

Para efectuar el análisis estadístico univariante, se han agrupado las compañías por sectores, con el cálculo posterior del porcentaje de empresas que recoge cada una de las variables en su código ético. Esto nos permite realizar una comparación de las medias por sectores y de cada sector con las medias generales de la totalidad de la muestra.

A continuación, se ha realizado el estudio estadístico multivariante.

De entrada, se efectúa un análisis de componentes principales y rotación varimax, de cara a reducir el número de variables iniciales. Dicha reducción se lleva a cabo agrupando aquéllas variables que tienen una alta correlación entre sí. El resultado es la estimación de unas componentes principales que son combinaciones lineales de las variables originales y que están incorrelacionadas entre sí, quedando de este modo resumida la información de las variables originales (Uriel y Aldás, 2005).

Conviene aclarar que el análisis de componentes principales se ha realizado sobre la base de correlaciones policóricas, que en el caso específico de variables dicotómicas con frecuencia se denominan correlaciones tetracóricas (Ferrando, 1996; Uebersax, 2015). Estudios anteriores, como el de Burga León (2006), advierten que no es apropiado utilizar correlaciones de Pearson cuando se analizan variables dicotómicas, tal cual es el caso del presente estudio, puesto que dichas correlaciones son adecuadas sólo para variables de tipo continuo. No obstante, como la investigación sigue en curso, en su momento se comparará con otro tipo de procedimientos estadísticos alternativos.

Para seleccionar el número de componentes a retener en el resultado final, se ha seguido el criterio de Kaiser, seleccionándose aquellas componentes con un valor propio superior a la unidad (Uriel y Aldás, 2005).

Como resultado del análisis de componentes principales con correlaciones tetracóricas que acabamos de detallar, se obtienen las puntuaciones de esas componentes, sobre las que aplicamos un análisis clúster y en las que nos basamos para la construcción de un índice sintético, el Índice Compuesto de Ética Empresarial (ICEE) del presente estudio.

Según se acaba de decir, y con el objetivo de identificar los diferentes perfiles entre los códigos éticos de las empresas de la muestra, se realiza un análisis clúster o de conglomerados sobre las puntuaciones de las componentes principales seleccionadas.

A estos efectos, en primer lugar, se ha efectuado un análisis clúster por el método jerárquico aglomerativo, sobre la base del método de Ward para la aglomeración y la distancia euclídea al cuadrado como medida de distancia. Tras interpretar el dendograma resultante, se completa el análisis clúster aplicando también el procedimiento de k-medias (Pérez López, 2008, 2013).

Ese análisis de conglomerados queda completado comparando los clústeres resultantes mediante un análisis multivariante de la varianza (ANOVA, según sus siglas en inglés), observando cuáles son las componentes en las que se producen diferencias significativas entre clústeres o grupos. A la vez, la evolución del cociente entre la varianza total y la varianza intraclase, según el número de grupos, ha servido para determinar el número de clústeres más adecuado (Garza et *al.*, 2013: 472).

Con las componentes principales seleccionadas en el correspondiente análisis, se ha construido el índice sintético que denominamos Índice Compuesto de Ética Empresarial (ICEE), que permite ordenar a las empresas de la muestra en función de la extensión y calidad de sus códigos éticos. Para ello, se ha seguido una de las metodologías propuestas por la OCDE para la construcción de indicadores compuestos (OCDE, 2008; Nicoletti *et al.*, 2000).

Así, la construcción de ese índice se ha basado en la agregación ponderada de las puntuaciones de las componentes principales anteriormente retenidas. Dichas ponderaciones se calculan teniendo en cuenta la variabilidad relativa explicada por cada componente principal respecto de la variabilidad explicada por el conjunto de las componentes principales seleccionadas, siguiendo concretamente el procedimiento aplicado por De Simone *et al.* (2010) en su adaptación de la citada metodología de la OCDE.

Por otro lado, y partiendo de ese Índice Compuesto de Ética Empresarial construido en la etapa anterior, se efectúa un análisis clúster univariante para agrupar las empresas que mayor semejanza presenten en sus niveles de dicho índice. Para poner término al análisis estadístico multivariante, se comparan los pertinentes clústeres o grupos así resultantes, con el objetivo de alcanzar unas conclusiones empíricas finales.

La imagen 1 recoge la secuencia de pasos seguidos en la aplicación de la metodología empírica hasta aquí explicada.

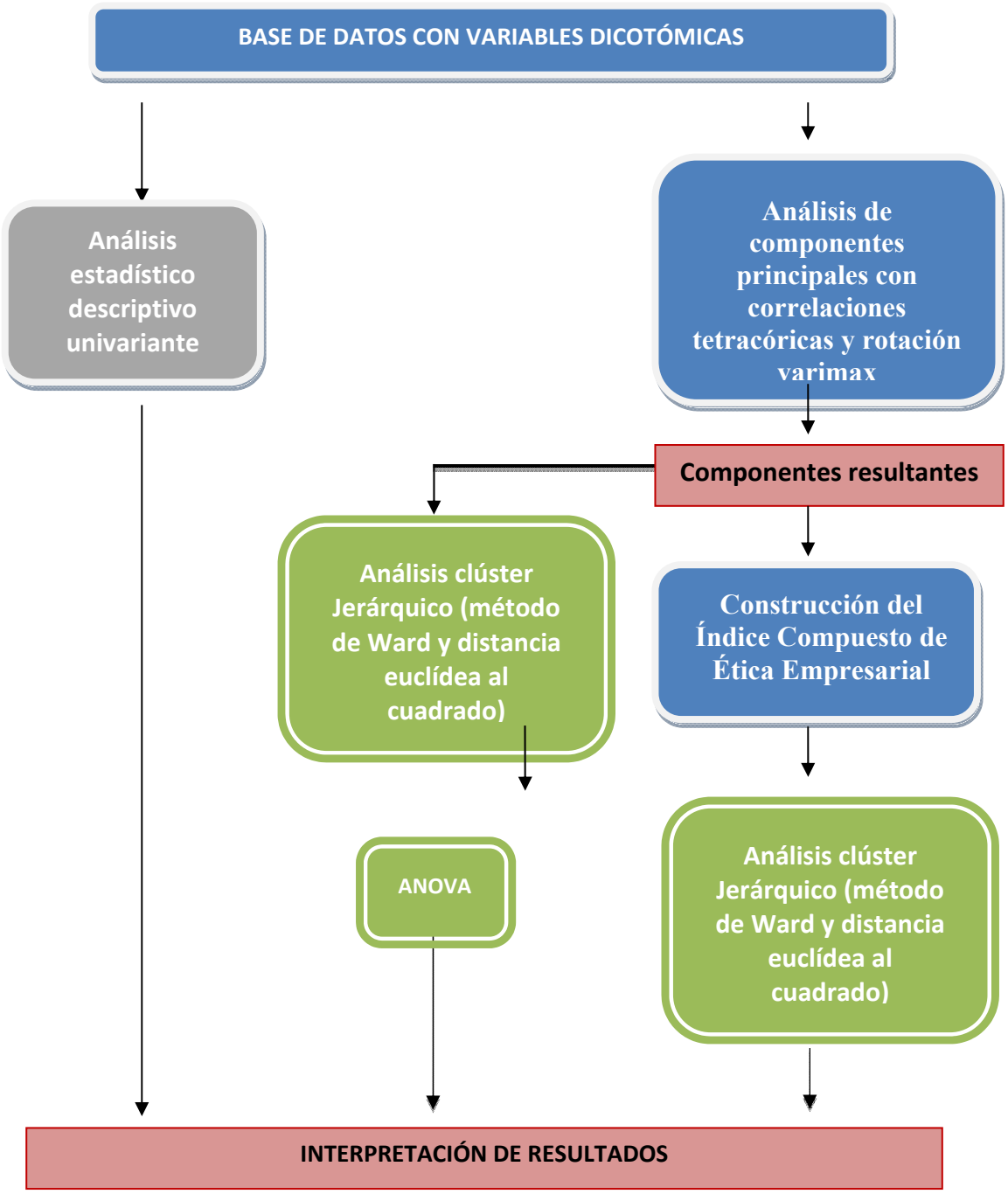


Imagen 1. Metodología aplicada en el análisis

5. Resultados empíricos alcanzados

A continuación se exponen los resultados empíricos obtenidos con dicha metodología.

En primer lugar, presentamos resumidamente un análisis estadístico descriptivo, comparando y estudiando los códigos éticos de cada uno de los sectores en los que hemos dividido nuestra muestra.

En segundo lugar, se presentan los resultados del análisis multivariante a los que se ha llegado después de aplicar las técnicas anteriormente señaladas en la metodología.

Análisis estadístico descriptivo

La tabla 2 recoge los principales estadísticos descriptivos de las doce variables.

Variable	Empresas	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
Actuaciones con grupos de interés	50	0,000	1,000	0,980	0,141
Calidad de productos y servicios	50	0,000	1,000	0,940	0,240
Utilización laboral de los bienes	50	0,000	1,000	0,860	0,351
Igualdad de oportunidades	50	0,000	1,000	0,860	0,351
Salud y seguridad laboral	50	0,000	1,000	0,780	0,418
Medio ambiente	50	0,000	1,000	0,740	0,443
Procedimiento sancionador	50	0,000	1,000	0,620	0,490
Defensa de la competencia	50	0,000	1,000	0,580	0,499
Acoso laboral y sexual	50	0,000	1,000	0,500	0,505
Formación de trabajadores	50	0,000	1,000	0,460	0,503
Blanqueo de capitales	50	0,000	1,000	0,400	0,495
Conciliación laboral y familiar	50	0,000	1,000	0,300	0,463

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la muestra

Se observa en la tabla 2 que el valor mínimo y el valor máximo de cada variable original es de 0 y 1, respectivamente, al tratarse de variables de tipo dicotómico. Las desviaciones típicas no son excesivamente elevadas, siendo el acoso laboral y sexual y la formación de trabajadores las variables que mayor variabilidad presentan. Las medias que se recogen en la tabla II reflejan el porcentaje de empresas de la muestra de este estudio que mencionan cada variable original en su código ético. Representando gráficamente dichos porcentajes para cada una de las 12 variables, y ordenándolos de menor a mayor, se tiene el gráfico 1.

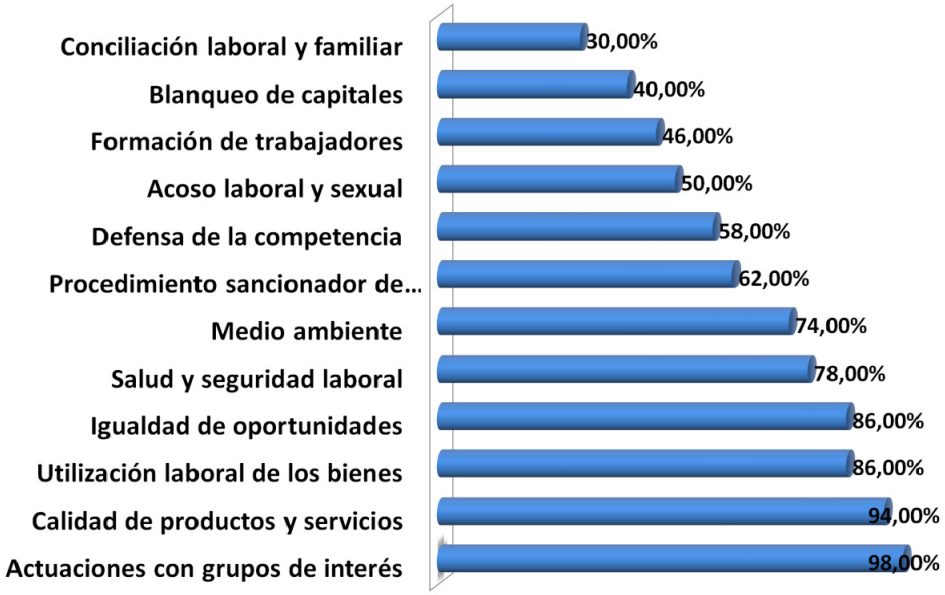


Gráfico 1. Variables en el código ético de las empresas de la muestra general

Como se observa en el gráfico 1, las variables que contienen medidas relativas a los trabajadores son las menos abordadas por las empresas de la muestra. Las variables que reflejan medidas para favorecer la conciliación de la vida personal y profesional, el compromiso de promover la formación de los trabajadores, o el rechazo del acoso laboral y sexual, son recogidas por la mitad o menos de la mitad de las compañías.

Otras variables relativas a la prevención de ciertas prácticas que la firma puede desarrollar en el mercado, como la adopción de medidas para prevenir el blanqueo de capitales o la protección de la libre competencia, también presentan porcentajes reducidos, con un 40% y un 58% de empresas que las recogen, respectivamente. A su vez, un 62% de las compañías de la muestra proporciona

un mecanismo sancionador de incumplimientos del contenido del código ético. Destaca también la concienciación medioambiental en las empresas examinadas, puesto que el 74% de ellas manifiesta un compromiso al respecto; y la protección de la salud y seguridad laboral, para lo cual toman medidas el 78% de las compañías en su código ético.

Por otra parte, una gran mayoría de empresas menciona y se compromete en aspectos como las relaciones con sus grupos de interés, la calidad de los productos y servicios que ofrece a sus clientes, la igualdad de oportunidades a los trabajadores o el uso que tienen que hacer éstos de los bienes empresariales, con porcentajes cercanos 100% en la mayoría de los casos.

A continuación efectuamos algunos comentarios sobre estos estadísticos descriptivos en cada uno de los seis sectores de actividad a los que pertenecen las empresas de la muestra total, si bien, por razones de espacio, prescindimos de presentar las tablas y gráficos correspondientes.

Las empresas del sector "Materiales básicos, industria y construcción" presentan unos códigos éticos muy completos en comparación otros sectores de la muestra global, con bastantes variables por encima de la media general. A modo de ejemplo, las medidas para evitar el blanqueo de capitales (46,67% frente a un 40% en la muestra general), la defensa de la competencia (66,67% frente a un 58%) o la existencia de un procedimiento sancionador (73,33% frente a un 62%) están por encima de la media general, seguramente por tratarse de un sector en el que pueden darse con mayor facilidad malas prácticas al respecto. Otras variables relacionadas con los derechos laborales, como las relativas a la conciliación de la vida familiar y profesional (60% frente a un 30%) y las medidas para garantizar la salud y la seguridad en el trabajo (80% frente a un 78%) destacan también en los códigos éticos de las empresas de este sector, lo último por ser actividades que requieren un especial tratamiento de la prevención de riesgos laborales. Sin embargo, el compromiso para formar a sus trabajadores está por debajo de la media (40% frente a un 46%), tal vez por tratarse a veces de algunos procesos productivos que no requieren una altísima cualificación.

En el sector de "Servicios financieros e inmobiliarios" destaca el elevado porcentaje de empresas que recogen en sus códigos éticos las medidas destinadas a prevenir el blanqueo de capitales (62,50% frente a un 40% en la muestra general), por tratarse de prácticas que pueden desarrollarse en el sector financiero con mayor facilidad. Destaca el rigor de estas compañías a la hora de establecer un procedimiento sancionador por incumplimientos del contenido del código (87,50% frente a un 62%); y el hecho de que todas las empresas de este sector regulen la utilización de los bienes, las actuaciones con grupos de interés y la calidad de sus productos y servicios. Un elevado porcentaje de firmas

facilita la conciliación laboral y familiar de sus trabajadores (50% frente a un 30%). En cambio, otras variables parecen de menor relevancia en este sector, presentando porcentajes por debajo de la media global, como las relativas a la salud y seguridad laboral (un 62,50% frente a un 78%), o las relacionadas con el medio ambiente (un 50% frente a un 74% en la muestra general).

En cuanto al sector de "Bienes de Consumo", es el que menor extensión y calidad exhibe en sus códigos éticos. Por ejemplo, ninguna empresa del mismo recoge la prevención del blanqueo de capitales, presentando también porcentajes muy reducidos en el respeto y la defensa de la libre competencia (28,57% frente a un 58% de la media general) o en el establecimiento de un procedimiento sancionador en caso de violación del código ético (14,29% frente a un 62% en la muestra global). En las variables de carácter laboral, las compañías de este sector también están por debajo de la muestra total en el compromiso con la formación de sus trabajadores (28,57% frente a un 46%), en la igualdad de oportunidades (71,43% frente a un 86%) y en las normas para la utilización laboral de los bienes de la compañía (57,14% frente a un 86%). Los únicos aspectos en que destacan por encima de la media general son los relativos al medio ambiente, con un 85,71%, y las medidas contra el acoso laboral y sexual y a favor de la conciliación laboral y familiar, que los recogen el 71,43% y el 57,14% de las empresas del sector, respectivamente.

En el sector de "Servicios de consumo", destacan el compromiso con la formación de los trabajadores, las medidas para la abolición del acoso laboral y sexual y las medidas para la defensa de la competencia (con porcentajes del 71,43% frente a 46%, 50% y 58% en la muestra total, respectivamente). Por otra parte, todas las firmas mencionan medidas dirigidas a garantizar la igualdad de oportunidades y la calidad de sus productos y servicios. En cambio, aspectos como el establecimiento de un procedimiento sancionador (42,86% frente a un 62%), el creación de un entorno laboral saludable y seguro (71,43% frente a un 78%) o la regulación del uso laboral de los bienes (71,43%% frente a un 86%) están por debajo de la media global. Por último, el 42,86% de las empresas se compromete a facilitar la conciliación de la vida familiar y las tareas profesionales de sus trabajadores; y el 57,14% de ellas establece medidas para prevenir el blanqueo de capitales en su código ético, ambos porcentajes por encima de la media considerando la totalidad de la muestra.

Las compañías del sector de "Petróleo y energía" son las de mayor calidad y amplitud en sus códigos éticos respecto a las variables consideradas en este análisis. Así, todas las empresas recogen medidas relativas a las actuaciones con sus grupos de interés, el establecimiento de un procedimiento sancionador, la igualdad de oportunidades entre sus trabajadores, la forma de usar los bienes de la empresa o la garantía de ofrecer productos y servicios de calidad al consumidor. También todas las compañías se comprometen a ser

medioambientalmente responsables, probablemente debido al gran número de externalidades negativas que puede generar un desarrollo indebido de sus procesos productivos. El 75% de las firmas tiene un claro compromiso con la formación de sus trabajadores, habida cuenta de la complejidad y peligrosidad de las tareas que desempeñan. Además, presentan el mismo porcentaje aspectos como el acoso laboral y sexual y la defensa de la competencia, frente al 50% y 58% que se observa en estas dos variables considerando la totalidad de la muestra.

Finalmente, en el sector de "Tecnología y telecomunicaciones", todos los códigos éticos garantizan la calidad de sus servicios, regulan las actuaciones con sus grupos de interés, indican cómo se han de utilizar los bienes empresariales y aseguran la igualdad de oportunidades entre sus trabajadores. En cambio, la formación de los trabajadores de la empresa (25%), las medidas para facilitar la conciliación familiar y profesional de sus trabajadores (25%), la erradicación y prevención de cualquier forma de acoso laboral o sexual (25%), el establecimiento de un procedimiento sancionador (50%) o el compromiso con la defensa de la competencia (50%) presentan valores muy por debajo de la media obtenida considerando la totalidad de la muestra. La prevención del blanqueo de capitales está ligeramente por encima de la media global (50%), mientras que el medio ambiente y las medidas para la salud y seguridad laboral presentan porcentajes similares a los de la media de la muestra general.

Análisis de componentes principales con correlaciones tetracóricas

Conforme al criterio de Kaiser, se seleccionan y se retienen finalmente las tres componentes principales rotadas con un valor propio superior a la unidad. Cada una de ellas explica, respectivamente, el 50,017, el 15,418 y el 13,359% de la variabilidad total, lo que arroja un porcentaje en conjunto del 78,795%. Y, a efectos de interpretar cada una de las componentes, en la tabla III se presentan las cargas factoriales de cada variable en cada una de las tres componentes resultantes retenidas.

Basándonos en las cargas factoriales recogidas en la Tabla 3, cabe interpretar así las componentes principales seleccionadas:

F1: Prácticas laborales y mercantiles

Se observa la elevada correlación positiva que presenta la primera componente principal (F1) con las medidas destinadas a regular la utilización de los bienes empresariales en el trabajo y también con las encaminadas a garantizar los derechos laborales de los trabajadores, como son aquellas contra el acoso laboral y sexual, para garantizar la salud y seguridad laboral, para favorecer la igualdad de oportunidades entre sus trabajadores y para potenciar el

compromiso con la formación de los mismos, así como con el fin de facilitar la conciliación de las responsabilidades laborales y familiares.

Por otra parte, esta componente recoge el compromiso de la empresa para actuar de manera responsable en los mercados en los que desarrolle su actividad, estando positiva y significativamente correlacionada con el establecimiento de un procedimiento sancionador por incumplimientos del código ético, con las políticas de actuación con sus grupos de interés, con las medidas para velar por la defensa de la competencia y con la prevención del blanqueo de capitales.

Variable original	F1	F2	F3
Actuaciones con grupos de interés	**0,986**	-0,121	0,054
Calidad de productos y servicios	-0,103	**0,956**	0,057
Utilización laboral de los bienes	**0,802**	0,212	-0,464
Igualdad de oportunidades	**0,879**	-0,284	-0,017
Salud y seguridad laboral	**0,713**	0,036	0,354
Medio ambiente	0,564	0,014	**0,783**
Procedimiento sancionador de incumplimientos del código	**0,836**	0,057	-0,145
Defensa de la competencia	**0,620**	0,477	-0,111
Acoso laboral y sexual	**0,699**	-0,280	0,456
Formación de trabajadores	**0,644**	0,586	0,098
Blanqueo de capitales	**0,562**	-0,367	-0,299
Conciliación laboral y familiar	**0,689**	-0,079	-0,550

Tabla 3. Cargas factoriales entre componentes principales y variables originales

** Los valores destacados con color verde corresponden, para cada variable, a la componente para la cual el coeficiente de correlación es más elevado en valores absolutos.*

F2: Compromiso con la calidad

La segunda componente (F2) está alta y positivamente correlacionada con la calidad de los productos y servicios. Así, refleja el compromiso de la empresa con la gestión y mejora continua de la calidad ofrecida a sus clientes, asegurando unos estándares al respecto acordes con las demandas de ellos.

F3: Responsabilidad medioambiental

La tercera y última componente (F3) está altamente correlacionada con la variable que recoge las medidas relacionadas con el medio ambiente. Por lo tanto, es un indicador del grado de responsabilidad medioambiental de la empresa, del grado de compromiso empresarial con el desarrollo sostenible de su actividad y de la asunción de los impactos negativos que dicha actividad pudiere ocasionar.

Análisis clúster con las tres componentes principales seleccionadas

Realizado el análisis de conglomerados por el método jerárquico aglomerativo, utilizando como medida de distancia la distancia euclídea al cuadrado y como procedimiento de agrupación el método de Ward, el dendograma resultante se recoge en el anexo 2. Nos permite comenzar a visualizar el posible número adecuado de clústeres, si bien, para llegar a la conclusión final, ese análisis ha sido completado mediante otro con la misma finalidad pero siguiendo el procedimiento de k-medias. En ambos análisis se ha partido de las puntuaciones tipificadas de las componentes principales.

Finalmente, se opta por identificar los tres siguientes clústeres o conglomerados que agrupan empresas similares dentro de cada uno de ellos:

Clúster 1: Banco Popular, Indra, Abengoa, CIE Automotive, Banco Sabadell, Bankia, Día, Grifols, Elecnor, Ercross, Grupo Catalana Occidente y Borges.

Clúster 2: Adolfo Domínguez y Prisa.

Clúster 3: Abertis, Acciona, Acerinox, ACS, Arcelor Mittal, Banco Santander, Bankinter, BBVA, CaixaBank, Enagás, Endesa, Fomento Construcciones y Contratas, Ferrovial, Gamesa, Gas Natural, International Airlines Group, Iberdrola, Inditex, Mapfre, Obrascón Huarte Lain, Red Eléctrica, Repsol, Sacyr, Telefónica, Cementos Molins, Codere, Fluidra, NH Hoteles, Prosegur, Tecnocom, Bodegas Riojanas, Fersa, Grupo Ezentis, Ebro Foods, Solaria y Viscofan.

El correspondiente análisis de la varianza (ANOVA según sus siglas en inglés), que omitimos presentar en detalle por razones de espacio, rechaza la hipótesis nula de que las puntuaciones medias en la primera componente sean

iguales en cada uno de los tres grupos. Y lo mismo en el caso de la segunda y de la tercera componente principal.

Una vez comprobado que las componentes principales se diferencian bien entre los tres grupos, se analiza en qué dirección se producen tales diferencias. Para ello se han calculado las medias de las puntuaciones factoriales de cada componente en cada uno de los tres clústeres y se han comparado entre sí, para llegar a los resultados que se recogen en la tabla 4, a la vez que se aprovecha para poner denominaciones a los grupos identificados.

NÚMERO DE CLÚSTER Y SUS DENOMINACIONES		**PUNTUACIONES FACTORIALES**		
		Prácticas laborales y mercantiles (F1)	Compromiso con la calidad (F2)	Responsabilidad medioambiental (F3)
Clúster 3	Códigos éticos exhaustivos	Alta	Alta	Intermedia
Clúster 2	Códigos éticos intermedios	Intermedia	Baja	Alta
Clúster 1	Códigos éticos reducidos	Baja	Intermedia	Baja

Tabla 4. Comparación y denominación de los clústeres resultantes

Una comparación adicional de los tres clústeres resultantes se expone en el Gráfico 2, que recoge las medias de cada una de las doce variables originales en cada uno de los tres grupos. Además, en ese gráfico aparece el nombre de cada clúster según la interpretación que hemos realizado anteriormente.

Se observa cómo el clúster 3, que se detalla en color verde, obtiene los porcentajes más elevados en todas las variables consideradas en este análisis, salvo en la relativa al blanqueo de capitales, en la que el clúster 2 presenta una media superior. En función de ello, consideramos que las empresas del clúster 3 poseen códigos éticos exhaustivos.

Igualmente, se percibe que el clúster 2 presenta los segundos mejores porcentajes en las variables originales, por lo que cabe entender que las

compañías pertenecientes a este conglomerado elaboran códigos éticos de un nivel intermedio. Por su parte, las firmas del clúster 1 son las que obtienen medias más bajas respecto de las 12 variables consideradas, por lo que parece que elaboran códigos éticos reducidos.

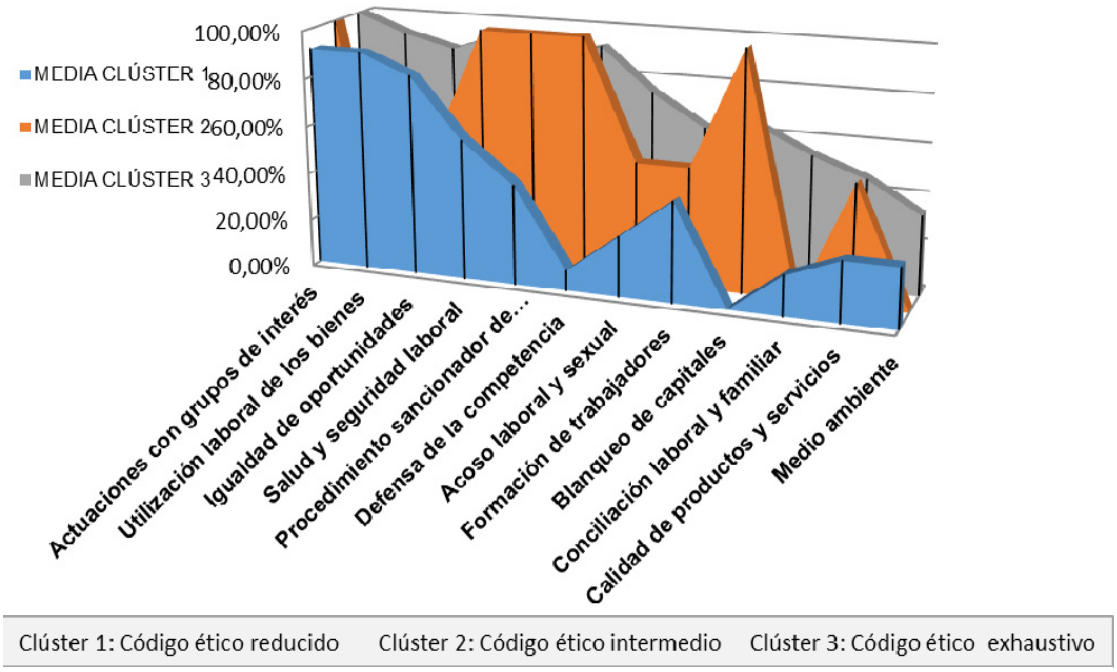


Gráfico 2. Comparación de medias de las variables originales en cada clúster

Índice Compuesto de Ética Empresarial (ICEE)

Este índice se construye mediante la agregación lineal ponderada de las respectivas puntuaciones (PF) de las tres componentes principales seleccionadas, calculándose las correspondientes ponderaciones como la proporción de la variabilidad relativa explicada por cada una de ellas—dato previamente presentado—respecto de la variabilidad explicada por el conjunto de las componentes seleccionadas (78,795%). Se sigue la metodología de De Simone *et al.* (2010). La tabla 5 recoge los pesos así ajustados con los que se procede a construir el ICEE.

Porcentaje de variabilidad explicada	F1	F2	F3	TOTAL
Variabilidad explicada original (%)	50,017	15,418	13,359	**78,795**
Variabilidad explicada corregida (%)	63,48	19,57	16,95	**100**

Tabla 5. Ponderaciones corregidas de las componentes seleccionadas

Por tanto, para la empresa *i* la expresión del ICEE construido es:

$$ICEEi = 0{,}6348\ PF1i + 0{,}1957\ PF2i + 0{,}1695\ PF3i$$

donde PF1, PF1 y PF3 con las puntuaciones factoriales de las componentes seleccionadas 1, 2 y 3, respectivamente.

A continuación, se ha procedido a estandarizar el índice compuesto resultante, para ajustarlo a una escala donde el cero sea el valor mínimo (Abengoa), y el diez la calificación máxima (Fomento Construcciones y Contratas), aplicando para ello la siguiente fórmula:

$$ICEEi\ estandarizado = \frac{ICEEi\ original - ICEE\ min}{ICEE\ máx - ICEE\ min}$$

Calculando dicho índice estandarizado para todas las empresas, los resultados obtenidos son, ordenados de mayor a menor puntuación, los que se recogen en el anexo 3 del presente trabajo.

Con el fin de extraer algunas conclusiones adicionales, se ha procedido a agrupar a las compañías de la muestra sobre la base de sus calificaciones en el ICEE estandarizado elaborado, mediante un análisis clúster univariante.

Análisis clúster del Índice Compuesto de Ética Empresarial (ICEE)

Se han aplicado las mismas técnicas y pasos que en el análisis clúster anterior.

Como resultado, se han identificado 5 clústeres o grupos de empresas similares desde la perspectiva del ICEE, a saber:

Clúster 1 ICEE: Fomento Construcciones y Contratas, Iberdrola, Enagás, Repsol, Acerinox, Endesa, Fersa, Gamesa, Cementos Molins, Sacyr, Bankinter, Codere, BBVA, Obrascón Huarte Lain, Fluidra, Mapfre, Gas Natural e Inditex.

Clúster 2 ICEE: Abengoa.

Clúster 3 ICEE: Prosegur, Bodegas Riojanas, Día, Grifols, Bankia, Indra, Adolfo Domínguez, Borges, Banco Popular, Ercross, Ebro Foods y Viscofan.

Clúster 4 ICEE: Banco Santander, Solaria, Ferrovial, Abertis, ACS, Grupo Ezentis, NH Hoteles, Tecnocom, Prisa, Acciona, Red Eléctrica, International Ailines Group, Telefónica, CaixaBank, Arcelor Mittal, Banco Sabadell y Elecnor.

Clúster 5 ICEE: Grupo Catalana Occidente y CIE Automotive.

Estos cinco clústeres cabe denominarlos como se señala en la tabla VI, habida cuenta de las medias de las variables originales para cada uno de los clústeres ICEE que se recogen en el gráfico 3, tal como se explica a continuación.

Se matizan y desglosan así los grupos y las denominaciones cuando, en el análisis clúster directamente realizado con las componentes principales, se identificaban sólo tres conglomerados de compañías.

Clúster	Denominación	Número de empresas	Porcentaje sobre el total de empresas
Clúster 1	Códigos éticos avanzados	18	36%
Clúster 4	Códigos éticos amplios	17	34%
Clúster 3	Códigos éticos de calidad intermedia	12	24%
Clúster 5	Códigos éticos reducidos	2	4%
Clúster 2	Códigos éticos muy reducidos	1	2%

Tabla 6. Denominación de cada clúster ICEE resultante

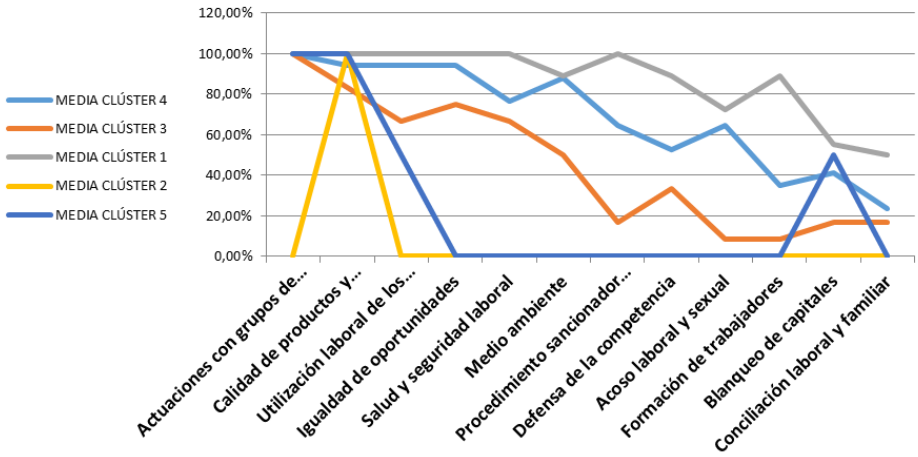


Gráfico 3. Medias de las variables originales en cada clúster ICEE (%)

Cabe observar que:

- El clúster 1 presenta las medias más altas en las variables originales, por lo que las compañías que componen este clúster puede considerarse que tienen códigos éticos avanzados.
- El clúster 4 presenta los siguientes mejores porcentajes. Así, puede decirse que las empresas de este clúster tienen códigos éticos amplios.
- Las medias de las variables originales en el clúster 3 no son muy elevadas, por lo que las firmas que conforman este clúster elaboran códigos éticos de calidad intermedia.
- Muchas de las variables de este análisis no son recogidas en sus códigos por ninguna empresa del clúster 5, de modo que estas organizaciones elaboran códigos éticos reducidos.
- Abengoa, que conforma el clúster 2, sólo recoge en su código la calidad de los productos y servicios, por lo que se trata de un código muy reducido, presentando la peor valoración en el índice compuesto que hemos construido.

6. Conclusiones

Como hemos podido observar a lo largo del análisis descriptivo de este estudio, el contenido de los códigos éticos varía en términos sectoriales según las demandas específicas en materia de responsabilidad social corporativa de cada sector en relación con cada una de las variables examinadas. Así, las empresas del

sector energético y petrolífero recogen en su código ético medidas para contrarrestar sus posibles externalidades en materia medioambiental, mientras que las del sector de la industria, materiales básicos y construcción intentan garantizar con mayor frecuencia que en otros sectores la salud y seguridad laboral de sus trabajadores.

En los códigos éticos de las compañías de la muestra global de este estudio se encuentran escasas referencias a las variables relativas a sus trabajadores, en comparación con el elevado porcentaje de firmas que recogen en su código ético un compromiso con la calidad de sus productos y servicios. Por ello, a la vista del contenido de los códigos éticos examinados, podemos concluir que en esta muestra de la empresa cotizada española parece no concederse excesiva importancia a la protección de las inversiones específicas y las relaciones que dichos trabajadores mantienen dentro de la red organizacional.

En el análisis clúster multivariante efectuado sobre la base de las puntuaciones factoriales, se detectan diferencias significativas entre los grupos de compañías identificados a partir de la información sintetizada en tres componentes principales: (a) prácticas laborales y mercantiles recogidas en el código ético; (b) su compromiso con la calidad; y (c) la responsabilidad medioambiental de la empresa. En concreto, se detectan tres conglomerados o clústeres de firmas similares tomando en consideración simultáneamente esas tres componentes principales, conglomerados que cabe entender que tienen un contenido de amplitud y calidad exhaustiva, intermedia y reducida, respectivamente, en sus códigos éticos.

Una vez elaborado el índice sintético o compuesto que hemos denominado Índice Compuesto de Ética Empresarial (ICEE), se concluye que también existen diferencias significativas al respecto. El correspondiente análisis clúster, esta vez univariante, clasifica a las compañías de la muestra global en cinco grupos o conglomerados, reuniendo cada uno de ellos a las firmas que presentan calificaciones semejantes en el ICEE construido, a saber: códigos éticos avanzados, códigos éticos amplios, códigos éticos de calidad intermedia, códigos éticos reducidos y códigos éticos muy reducidos, este último grupo formado exclusivamente por Abengoa.

El hecho de que sea justo Abengoa la empresa que, de forma clara, obtiene la peor calificación en el índice sintético que hemos construido, unido a su reciente desaparición del índice bursátil IBEX 35 por estar en una situación de concurso de acreedores, parece demostrar que el desarrollo de la responsabilidad social corporativa y los valores éticos tienen importantes consecuencias prácticas para la empresa. Así, Abengoa ejemplifica la afirmación que K. Blanchard realizó en 1990: «Dirigir una empresa sólo por los beneficios es como jugar al tenis con la mirada puesta en el marcador y no en la pelota» (Blanchard, 1990: 128).

BIBLIOGRAFÍA

Ayuso, S. y Garolera, J. (2012). *Códigos éticos de las empresas españolas: ¿Qué compromisos contienen*. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, *4*, 77-103.

Blanchard, K. (1990). *El poder ético del directivo*, Barcelona: Grijalbo.

Burga León, A. (2006). *La unidimensionalidad de un instrumento de medición: perspectiva factorial,* Revista de Psicología*, 24*, 53-80.

Consulting Group of the Division of Statistics and Scientific Computing (1995). *Factor analysis using SAS Proc Factor*, Austin: University of Texas at Austin. Recuperado de: http://www.ats.ucla.edu/stat/sas/library/factor_ut.htm.

Costello, A.B. y Osborne, J.W. (2005). *Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis,* Practical Assessment, Research and Evaluation, 10, 1-9.

De Simone, E.; Ercolano, S. y Gaeta, G. (2010): *Exploring Convergence in some OECD Public Social Expenditure Trends*, MPRA Paper nº 22496, Múnich: Universidad de Múnich.

Ferrando, P. J. (1996). *Evaluación de la unidimensionalidad de los ítems mediante análisis factorial*, Revista Psicothema, 8, 397-410.

Garza García, J. de la; Morales Serrano, B.N. y González Cavazons, B.A. (2013): *Análisis estadístico multivariante; un enfoque teórico práctico*, México: McGraw-Hill.

Kaptein, M. (2004). *Business codes of multinational firms: what do they say?,* Journal of Business Ethics, 50, 13-31.

Nicoletti, G.; Scarpetta, S. y Boylaud, O. (2000). *Summary Indicators of Product Market Regulation with an Extension to Employment Protection Legislation*, OCDE Economics Department Working Papers 226, París: Publicaciones de la OCDE.

OCDE-Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators*. París: OECD. Recuperado de: http://www.oecd.org/std/42495745.pdf.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2004). *Principios en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción.* Nueva York: Naciones Unidas. Recuperado de: http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios.

Pérez López, C. (2008). *Técnicas de Análisis Multivariante de datos: aplicaciones con SPSS*, Madrid: Pearson Prentice-Hall.

Pérez López, C. (2013). *Análisis multivariante de datos: aplicaciones con IBM SPSS, SAS y Statgraphics,* Madrid: Garceta.

Proyecto de Investigación DER (2016). *La dimensión laboral de la internacionalización de la empresa española: códigos éticos*, Repositorio Oficial del Proyecto de Investigación DER, Salamanca: Universidad de Salamanca. Recuperado de: http://diarium.usal.es/ rse_multinacionales/codigos-eticos.

Ruiz Lozano, M. y Araque Padilla, R. (2013). *¿Son los códigos éticos un instrumento para proteger al stakeholder consumidor? Un estudio de los sectores financiero, energético y de telefonía españoles,* Revista de Contabilidad*, 16*, 159-168.

Uriel Jiménez, E. y Aldás Manzano, J. (2005). *Análisis multivariante aplicado: aplicaciones al marketing, a la dirección de empresas y al turismo,* Madrid: Thompson.

Valor, C. y De la Cuesta, M. (2007). *Códigos éticos: análisis de la eficacia de su implementación*, Revista Innovar*, 17*, 19-30.

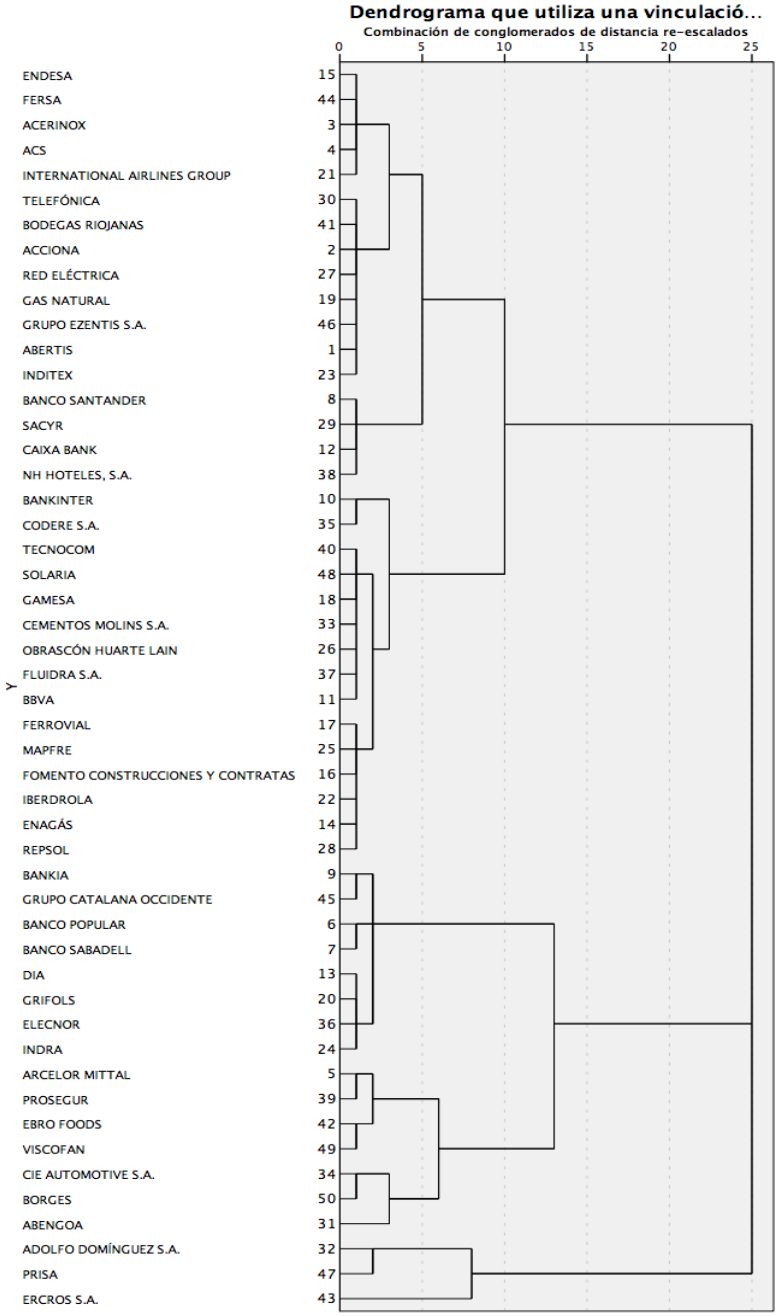
Uebersax, J.S. (2015). *Introduction to the tetrachoric and polychoric correlation coefficients.* Recuperado de; http://www.john-uebersax.com/stat/tetra.htm

7. Anexos

Anexo 1. Empresas de la muestra por sectores de la Bolsa de Madrid

MATERIALES BÁSICOS, INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS FINANCIEROS E INMOBILIARIOS	BIENES DE CONSUMO	PETRÓLEO Y ENERGÍA
ACS	BANCO SABADELL	GRIFOLS	ENAGÁS
FERROVIAL	BANCO POPULAR	INDITEX	ENDESA
FCC	BANCO SANTANDER	ADOLFO DOMÍNGUEZ	GAS NATURAL
GAMESA	BANKIA	BODEGAS RIOJANAS	IBREDROLA
OBRASCÓN HUARTE LAIN	BANKINTER	EBRO FOODS	RED ELÉCTRICA
SACYR VALLEHERMOSO	BBVA	VISCOFAN	SOLARIA
ACCIONA	CAIXABANK	BORGES	REPSOL
ACERINOX	MAPFRE		FERSA
ARCELOR MITTAL	GRUPO CATALANA OCCIDENTE	**TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES**	**SERVICIOS DE CONSUMO**
CEMENTOS MOLINS			DIA
CIE AUTOMOTIVE		INDRA	INTERNATIONAL AIRLINES GROUP
ELECNOR		TELEFÓNICA	ABERTIS
FLUIDRA		TECNOCOM	CODERE
ERCROSS		GRUPO EZENTIS	NH HOTELES
ABENGOA			PROSEGUR
			PRISA

Anexo 2. Dendograma resultante del análisis clúster de componentes



Anexo 3. Índice Compuesto de Ética Empresarial (ICEE)

Observación	ICEE estandarizado
FOMENTO CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS	10,00
IBERDROLA	10,00
ENAGÁS	9,82
REPSOL	9,65
ACERINOX	9,47
ENDESA	9,47
FERSA	9,47
GAMESA	9,14
CEMENTOS MOLINS S.A.	9,14
SACYR	9,12
BANKINTER	9,04
CODERE S.A.	9,04
BBVA	8,99
OBRASCÓN HUARTE LAIN	8,99
FLUIDRA S.A.	8,99
MAPFRE	8,94
GAS NATURAL	8,94
INDITEX	8,76
BANCO SANTANDER	8,40
SOLARIA	8,26
FERROVIAL	8,23
ABERTIS	8,12
ACS	8,10
GRUPO EZENTIS S.A.	8,08
NH HOTELES, S.A.	8,07
TECNOCOM	8,03
PRISA	7,95
ACCIONA	7,88
RED ELÉCTRICA	7,88
INTERNATIONAL AIRLINES GROUP	7,83
TELEFÓNICA	7,22
CAIXA BANK	7,11
ARCELOR MITTAL	7,02
BANCO SABADELL	6,91
ELECNOR	6,78
PROSEGUR	6,55
BODEGAS RIOJANAS	6,51
DIA	6,28
GRIFOLS	6,28
BANKIA	6,08
INDRA	5,57
ADOLFO DOMÍNGUEZ S.A.	5,52
BORGES	5,40
BANCO POPULAR	5,16
ERCROS S.A.	5,01
EBRO FOODS	4,79
VISCOFAN	4,73
GRUPO CATALANA OCCIDENTE	3,92
CIE AUTOMOTIVE S.A.	2,89
ABENGOA	0,00

ENCUESTAS DE VALORES COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO EN ORGANIZACIONES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL

ANA MARÍA OLEA MOVILLA
FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ
Universidad de Valladolid

1. Introducción

La presente comunicación refleja un proyecto de investigación que se va a desarrollar durante la segunda mitad del año 2017 con el objetivo de medir los valores laborales de los trabajadores con discapacidad intelectual de organizaciones pertenecientes a un mismo sector y un mismo marco geográfico.

El objetivo del estudio es determinar las singularidades de las culturas organizativas de ambas entidades y analizar las dinámicas específicas con las que experimentan los condicionantes organizativos las personas con discapacidad intelectual, así como las formas en las que generan sus dinámicas de aceptación y resistencia a la cultura organizativa oficial.

Las personas con discapacidad intelectual tienen algunas limitaciones para funcionar en su vida diaria y les cuesta más aprender habilidades sociales e intelectuales para actuar en diferentes situaciones. Son personas que poseen unos recursos cognitivos menores a los esperables por su edad cronológica, pero que pueden participar de forma activa en la vida de su comunidad, teniendo en cuenta los diferentes niveles existentes. Hay personas con discapacidad grave y múltiple (limitaciones muy importantes y presencia de más de una discapacidad) que necesitan apoyo todo el tiempo en muchos aspectos de sus vidas. Sin embargo, una buena parte de las personas con discapacidad intelectual tiene gran autonomía, y no necesita muchos apoyos para llevar una vida normal.

En entornos inclusivos las personas con discapacidad intelectual pueden desarrollar muchas habilidades. Si logramos un entorno más fácil y accesible, las personas con discapacidad intelectual tendrán menos dificultades, y por ello, su discapacidad parecerá menor. La discapacidad intelectual no es una enfermedad mental. Las personas con discapacidad intelectual son ciudadanos y ciudadanas como el resto y tienen posibilidad de progresar si se les ofrecen los apoyos adecuados.

Las creencias e ideas acerca de los tipos de objetivos que debe perseguir la organización. Los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr sus objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior.

Este trabajo proyecta realizar una encuesta a las personas con discapacidad intelectual en su ámbito de trabajo con la finalidad de conocer sus prioridades valorativas. Ello nos permitirá establecer una tipología de las personas componen la plantilla de cualquier organización. En función de los valores encontrados podremos establecer en qué lugar se sitúa la organización en las dimensiones contempladas por Schwartz de conservación o apertura al cambio y de auto trascendencia o individualismo.

Se trata de fomentar los valores de participación para lograr organizaciones más humanas y más democráticas que permitan a las personas intervenir en su propio desarrollo.

Para realizar este proyecto el equipo investigador ha valorado la importancia de los procesos de encuestación como base de los procesos de desarrollo organizacional (esfuerzos que justifican la presencia de esta comunicación en el congreso de Desarrollo Humano y Organizacional), también ha realizado un profundo análisis del concepto de valor y su utilidad como herramienta de intervención organizativa, así como de las dinámicas necesarias para hacer accesible una encuesta a población con discapacidad intelectual.

La comunicación concluye con un plan de trabajo previsto.

2. Las encuestas organizativas y el modelo de DO

El movimiento del Desarrollo Organizacional nace en Estados Unidos y el Reino Unido muy influenciado por los enfoques de Psicología y Psicología Social desarrollados por autores como Kurt Lewin y Carl Rogers. Su conjunto de metodologías de intervención en organizaciones son muy plurales y diversas, pero en líneas generales todas ellas parten de la importancia del feed back analizado y compartido por los miembros de una organización como proceso de cambio y mejora (Burke 1987).

Para definir el movimiento con más claridad, Burke determinó tres focos de origen del Desarrollo Organizacional que enumeró de la siguiente manera:

1. El Entrenamiento en sensibilización, desarrollado en los *National Training Laboratories*. Los grupos T.

2. El enfoque de Sistemas sociotécnicos.

3. El desarrollo de las encuesta de retroalimentación (Burke 1987).

El último de estos focos de origen es interesante y, en cierto sentido, sorprendente porque actualmente muchos de los profesionales expertos que se dedican a la consultoría de Desarrollo Organizacional, considera que encuesta no es una actividad singular de este modelo y tiene un sesgo cuantitativo que le acerca a actuaciones de la consultoría tecnocrática más convencional. No obstante, es necesario recordar que la singularidad del enfoque del DO es la atención preferente a los procesos de comunicación y devolución de los resultados de la encuesta a la plantilla de trabajadores, aspecto en el que se distanciaba de las prácticas habituales de su contexto de origen (la década de los 60), consistentes en la medición de opiniones y actitudes de los empleados como mecanismo de control e inteligencia de datos a la medida de la dirección y sin contar con un análisis compartido de los resultados.

El mismo Burke señala que uno de los primeros estudios de encuesta realizado con enfoque DO fue llevado a cabo en la década de 1960 por Floyd Mann en la compañía Detroit Edison. Este consultor observó que el impacto de los resultados de un estudio cualquier variaban en función de la actitud que tuviera el gerente respecto al uso de los datos: en concreto, dependían de si se analizaba los resultados obtenidos con sus subordinados o no, o si se planteaban conjuntamente cambios para la mejora.

Por ello el modelo de encuesta de DO de carácter canónico se basa en dos procedimientos: el primero es la encuesta que describe la percepción de los trabajadores acerca de diferentes temas y el segundo es el conjunto de métodos que sirven para dar a conocerlos resultados, comenzando por el equipo más alto y fluyendo de forma descendente. Esta forma de entender las encuestas actualmente se ha consolidado como una práctica habitual pero en su momento se puede considerar una aportación original de los autores y consultores de DO.

La temática sobre la que se han aplicado estos procesos de encuestación son enormemente variadas: el clima social ha sido objeto de análisis frecuente, así como la satisfacción laboral, el compromiso laboral, las actitudes y opiniones ante los cambios organizativos, etc. Etc. Todos estos procesos de encuesta son la base del diagnóstico integral de las organizaciones e inspiran toda la dinámica de contabilidad de intangibles que, actualmente, sigue vinculada al pensamiento del DO.

Pero si existe un tema sobre el cual el enfoque de DO ha hecho y debe hacer especial incidencia es la medición y evaluación de la cultura organizativa. Gómez (2005) realiza una enumeración de las 13 definiciones de Desarrollo Organizacional, extraídas de los principales autores de la materia. En siete de estas

definiciones se hace referencia a la cultura o los valores organizativos como fundamento de las intervenciones de este enfoque (Bennis, 1969; Burke y Horstein, 1972; Beer, 1980; Burke, 1994; French y Bell, 2000; y Chiavenato, 2001). La definición más centrada en la importancia de la cultura es la planteada por Burke en 1994 que señala el "DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría". La propuesta de Hernández, Gallardo y Espinosa (2011) vuelve a dar un componente central a la idea de cultura al señalar que el DO es "El proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio: con lo cual puede aplicar modificaciones de la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia".

La importancia de la cultura organizativa fue una gran aportación de Deal y Kennedy (1982) que se convirtió en un aspecto muy publicitado y polémico a partir del *best seller* En busca de la Excelencia de Tom Peters y Waterman (1982, 1987)[1]. Las razones de este auge de los estudios sobre cultura se deben al estupor de las empresas norteamáericanas y europeas posteriores a la crisis de 1973 sobre el éxito japonés y sobre el hundimiento de parte del sistema empresarial occidental. Ante esta situación, se generó el convencimiento de que los valores compartidos son determinantes a la hora de conseguir la eficacia y se supuso, que la mejora organizativa debe venir liderada por un cambio en los estilos de pensamiento.

A partir de aquí se desarrolla un importante programa de análisis y estudio de la cultura empresarial, que al ser desarrollado por psicólogos, sociólogos y economistas, tiende a operativizar el concepto de cultura a partir de la medición cuantitativo de valores. La antropología, más centrada en metodologías etnográficas que demoscópicas, tuvo poca iniciativa en este tipo de estudios e, incluso a día de hoy, su participación en estudios de cultura organizativa es puntual.

De esta manera, gran parte de la literatura generada sobre cultura de empresa (Pümpin y García Echeverría 1988; Thevenet, M. 1992; Lessem, R. 1992; Bañares Parera, L. 1994; Kotter J.P.; Heskett, J.L. 1995) centra sus dinámicas de descripción cultural en el concepto de valor y en las encuestas de valores. A delimitar este concepto se dedicarán las próximas líneas.

[1] Analizando las listas de éxito en Estados Unidos es interesante comprobar de qué manera en los años 80 la categoría *no ficción* empieza a llenarse de obras de teoría organizativa que nunca antes habían aparecido en los listados. En 1983 *The Third Wave* de Alvin Toffler ocupa el séptimo puesto de la lista de ventas, En el año 1983 el primer lugar en la lista de ventas es ocupado por *In Search of Excellence*s de Thomas J. Peters y Robert Waterman ocupando el segundo puesto la obra *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* de John Naisbitt, durante los 80 permanece esta tendencia pero a partir de los 90 el boom de estas temáticas remite claramente.

La cultura organizacional permite resolver los problemas de adaptación externa y de integración interna. Hay muchos tipos de cultura organizacional, cada organización tiene su propia cultura. Interesa identificar la cultura de la organización así como la relación entre la cultura y los comportamientos organizacionales.

«Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas» (Schein, 1984)[2]

3. Los valores como elemento fundamental de la Cultura

Son muchos los investigadores que han tratado de definir el concepto de "valor" y se encuentra cierto consenso en considerar a los valores como ideas objetivas o creencias muy ligadas a la emoción. Más dificultad existe en saber cómo surgen los valores, cuál es su estructura psicológica y qué factores, privados o sociales, influyen en su adquisición y modificación.

Se denominan valores a los principios morales e ideológicos que condicionan el comportamiento humano; aquellos motivos, válidos para la propia conciencia, que determinan la vida diaria de los individuos, sus diversos estilos de vida y la manera de relacionarse con los demás y su entorno. El contenido primario de un valor radica en el tipo de preocupación motivacional u objetivo que le da origen y ello se expresará en la acción del sujeto.

Para ser miembros efectivos de los grupos, los seres humanos se comunican y comparten unos determinados valores. Los conceptos sobre valores se transmiten a los miembros de una misma cultura, principalmente, a través del proceso de socialización.

Los valores pueden considerarse representaciones cognitivas de las necesidades universales que, expresadas por medio de metas transculturales, se organizan de forma jerárquica y se manifiestan en forma de comportamientos y emociones (Schwartz, 1992). Existen tres tipos de necesidades presentes en todos los individuos y en todas las sociedades: las necesidades fisiológicas, las necesidades de interacción social y las necesidades de sobrevivencia y bienestar del grupo, es decir, de las instituciones. (Kluckhohn, 1951; Parsons, 1977; Maslow, 1975; Rokeach, 1973). Gracias al desarrollo cognitivo los seres humanos son capaces de representarse los tres tipos de necesidades,

[2] Schein, Edgar H. 1988. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, Plaza & Janés.

conscientemente, como valores. Los individuos para manejarse en la realidad deben conocer estas necesidades, pensar sobre ellas y darles una respuesta.

Los valores se refieren a metas que las personas desean alcanzar. Las metas pueden, de esta manera, considerarse aplicaciones de los valores a situaciones específicas. Considerados, los valores, como elementos mediadores en los procesos motivacionales, cabe esperar que transformen las necesidades en metas e intenciones.

Los valores sirven también como criterios de selección o evaluación de acciones, políticas y eventos, por ello influyen en las expectativas que se poseen de la realidad. Se utilizan como estándares o patrones, como principios rectores en la vida de las personas. Trascienden las acciones y situaciones específicas diferenciándose así de las normas y las actitudes.

Los valores están ordenados en una escala de prioridades que caracterizan a los individuos y, al estar organizados jerárquicamente, tienen unos objetivos específicos.

Resumiendo, se puede considerar a los valores como conceptos o creencias que se refieren a estados o comportamientos finales deseables, trascienden las situaciones específicas, varían en importancia y sirven a las personas como principios rectores. (Schwartz, 1992, 1994, 2005a, 2006; Allport, 1960; Feather, 1995; Inglehart, 1997; Kohn, 1969; Kluckhohn, 1951; Morris, 1956; Rokeach, 1973).

Los valores actualmente son un motivo de preocupación en muchas sociedades. Han dejado de ser un tema de exclusiva ocupación filosófica, y se han convertido en objeto de estudio de otras ciencias: Pedagogía, Psicología, Sociología, Ciencias jurídicas, Ciencias económicas o laborales… sobre todo, para intentar explicar determinados comportamientos.

La visión humanista de los valores parte de la idea de que estos solo pueden comprenderse dentro del marco de la naturaleza de la propia experiencia y existencia humana. La experiencia y la realidad, para la visión humanista, no solo incluyen los hechos psicológicos que tienen un correlato físico y empírico, también incluyen las experiencias psicológicas que no pueden derivarse directamente de los hechos observables y que posibilitan al individuo trascender tanto sus condiciones sociales concretas como su propia entidad presente.

Cada persona ejercerá su propia opción para jerarquizar los valores y, en función de este criterio, se puede establecer una tipología de personas.

En 1922 el filósofo alemán Eduard Spranger realizó una clasificación de los tipos humanos desde el punto de vista de sus intereses en la vida. Concluyó seis tipos ideales básicos de la individualidad: el teórico o científico cuyo interés es el descubrimiento de la verdad, el económico que está interesado en lo

que es útil, el estético cuyos valores son la forma y la armonía, el social cuyo valor más alto es el amor a los otros, el político cuyo interés es el poder y el religioso cuyo principal valor es la unidad, la búsqueda de Dios.

A partir de la clasificación de Spranger, Allport y sus colaboradores Vernon y Lindzey (1951) elaboraron el "Study of Values": un cuestionario para analizar los juicios preferenciales de los individuos y medir el grado en que estaban determinados por los diferentes tipos de valores. Allport pensaba que en cada tipo humano subyace un interés central que coloca al individuo en su forma de orientarse en la vida y de interpretar el mundo. Los valores son esas fuerzas motivacionales centrales en el desarrollo de la dinámica de la conducta y tienen un papel importante en la configuración unificada de la personalidad.Para Allport la tipología establecida por Spranger permitía realizar estudios empíricos y ver en qué grado una persona o grupo participa de una o varias de las orientaciones de valores.El cuestionario de Allport-Vernon-Lindzey para medición de valores (AVL) estableció seis categorías: teórica, económica, estética, social, política y religiosa. La escala de valores de Allport y Vernon facilitó estudios posteriores.

Los valores no pueden concebirse como algo independiente y ajeno al resto de los procesos del desarrollo humano individual y social por lo que se van entendiendo como un constructo interdependiente y relacionado con otras estructuras y procesos que configuran la naturaleza y la actuación humana.

Thurstone L.L. (1938) encontró relaciones entre algunos factores de diferentes escalas de intereses, la tipología de Spranger y el cuestionario de Allport y Vernon. Formuló cuatro categorías: interés por la ciencia, por el lenguaje, por las personas y por los negocios. Aplicando el análisis factorial sobre las puntuaciones obtenidas en las pruebas de inteligencia de un gran número de niños, identifico siete factores relativamente diferentes: la fluidez verbal (habilidad para recordar palabras rápidamente), la comprensión verbal (habilidad para definir palabras), aptitud espacial (habilidad para reconocer una figura cuya posición en el espacio había cambiado), la rapidez perceptiva (habilidad para detectar semejanzas y diferencias entre distintos dibujos), razonamiento inductivo (pensamiento lógico), aptitud numérica y memoria.

Charles W. Morris (1942) pragmatista y positivista consideraba la ciencia experimental como exclusiva fuente de conocimiento y desarrolló en su escalamiento de "Ways of live" una lista de trece posibles caminos o concepciones de la buena vida.

Posteriormente Rokeach (1973) definió los valores como metas individuales, creencias generales interrelacionadas, jerárquicamente estructuradas e internamente consistentes. Diferenció entre valores terminales y valores instrumentales. Catalogó como valores terminales a aquellos que son un fin en sí mismos (felicidad, libertad,

igualdad, placer, reconocimiento social, autoestima...) y valores instrumentales a aquellos que son un medio para conseguir los terminales (ambición, honradez, obediencia, limpieza, educación, independencia...). Puso en marcha el Rokeach Value Survey diseñada para medir su definición operativa del constructo "valor" y estableció treinta y seis ítems para evaluar los sistemas de creencias específicas y valores.

El constructo teórico de Rokeach ha sugerido múltiples desarrollos posteriores, entre ellos el "Insight Test" de Kilmann, el "Personal Values Questionnarie" de McClelland y la "Basic Human Value" de Schwartz.

Se han realizado otros estudios sobre las diferentes dimensiones en las que agrupar los valores. Así G. Hofstede (1974), en su teoría de las dimensiones culturales, mostró que hay agrupamientos culturales que afectan al comportamiento de las sociedades y de las organizaciones. Realizó un análisis inicial identificando cuatro dimensiones a través de las cuales pueden ordenarse los valores dominantes para catalogar y analizar las culturas. Estas dimensiones responden a los temas básicos a resolver en cada sociedad: 1) la dimensión jerárquica en relación con la autoridad, el poder, que mide la igualdad 2) la dimensión individualismo versus colectivismo mide relación entre la persona y la sociedad; 3) la dimensión que mide la diferencia entre géneros, la masculinidad frente a feminidad; 4) la dimensión evasión de la incertidumbre y los riesgos frente a la aceptación. Posteriormente añadió otra dimensión 5) la orientación a largo plazo, es decir planificación de la vida, versus orientación a corto plazo de ocuparse de lo inmediato. Analizó 70 países y simplificó los complejos patrones socioculturales de conducta en cinco sencillos índices. El índice de distancia al poder (PDI) se refiere al grado de aceptación en una sociedad de las diferencias de poder: será más alto si las diferencias sociales o jerárquicas son más marcadas. El índice del individualismo (IDV) define el nivel en que los individuos se integran en la sociedad y el sentimiento de pertenencia al grupo. El indicador de masculinidad (MAS) define la tendencia hacia patrones de conducta más masculinos o femeninos. El índice de aceptación de la incertidumbre (UAI) y la ambigüedad frente a una verdad absoluta. El índice de orientación a largo plazo (LTO) mide las sociedades con propensión al ahorro y la perseverancia. Tras diversos análisis localizó una 6) sexta y última dimensión: la indulgencia frente a la restricción. Las sociedades con alta tasa de indulgencia son más permisivas con los comportamientos hedonistas, tolerando que las personas satisfagan sus necesidades básicas y deseos. En el lado opuesto, la restricción, implica el cumplimiento de estrictas normas sociales y la regulación de los impulsos.

Los valores siguen las etapas de madurez delimitadas claramente por Kohlberg (1999): una primera etapa preconvencional del desarrollo moral, en la

que se evalúa el entorno en términos de placer o dolor; la segunda etapa convencional se define lo bueno y lo malo según normas culturales; y la tercera etapa posconvencional los individuos van siendo capaces de emitir sus propios juicios morales sobre la base de unos principios éticos abstractos. En los valores se incluyen las prioridades, intereses o preocupaciones que influyen en la conducta individual y grupal.

Brian P. Hall y Benjamín Tonna, tras más de treinta años de investigación, han desarrollado instrumentos de medida que encierran importantes posibilidades de aplicación para analizar los valores en distintos contextos: personal, grupal y organizativo e institucional. El Modelo Hall-Tonna profundiza en la relación que tienen los valores con el desarrollo humano y organizativo. Brian Hall define los valores como «ideales que dan significado a nuestras vidas, que se reflejan en las prioridades que elegimos y sobre los que actuamos conscientemente y repetidamente» (Hall, 1994: 21). Los valores son expresados mediante determinadas palabras, son prioridades que dan significado a nuestras vidas, son tácitos e inconscientes en las relaciones humanas, nunca se presentan aislados sino en grupos o patrones, motivan y subyacen en la conducta humana y en la toma de decisiones.

El modelo Hall-Tonna presenta combinaciones de valores que son el reflejo de la forma de entender el mundo de cada persona. Estas combinaciones de valores no siempre logran un avance en el desarrollo de la persona o de las instituciones. El inventario de Hall-Tonna, contiene 125 items, no juzga sobre lo que debe ser sino sobre lo que es, y aborda los valores desde una perspectiva sociológica describiendo la realidad. Describe cuatro etapas o fases de desarrollo y determina en la que se encuentra cada persona: 1) Sobrevivir y crecer, esta fase representan la búsqueda por la supervivencia física, auto-control y seguridad. 2) Pertenencia, en esta fase la persona se ocupa de seguir las normas, ganar la aprobación de otras personas y demostrar el logro personal. 3) Autonomía, fase en la que la persona actúa de una manera creativa e independiente. 4) Interdependencia, la fase en la que se adquiere la conciencia del "nosotros", en ella el individuo experimenta una preocupación por mejorar la calidad de vida global. Podemos observar que estas fases se corresponden con los tipos de necesidades humanas universales vistas anteriormente: las necesidades fisiológicas, las necesidades de interacción social y las necesidades de sobrevivencia y bienestar del grupo.

La aportación de Shalom Schwartz, con gran repercusión en la actualidad, propone un sistema dinámico universal para clasificar los valores. Para Schwartz los valores son « conceptos o creencias correspondientes a intenciones o comportamientos que, trascendiendo las situaciones concretas, sirven de guía

para la selección o evaluación de comportamientos y acontecimientos priorizados en función de su importancia relativa» (Schwartz, 1992 p. 4).

La definición que ofrece Schwartz es a la vez conceptual y operacional. Se relacionan los valores con las motivaciones, les reconoce un contenido tanto psicológico como social y hace posible su estudio sistemático en diferentes contextos. Su teoría contiene una definición de los valores bastante descriptiva lo que posibilita que pueda servir como modelo universal. Contempla al valor como un concepto o creencia, que atañe a comportamientos deseables, que trasciende a situaciones específicas, que guía, evalúa y selecciona comportamientos o hechos y que están jerarquizados según su importancia. Las conductas suelen estar orientadas a satisfacer necesidades humanas universales, por ello se pueden especificar diferentes esferas motivacionales en las cuales agrupar los valores y observar las compatibilidades e incompatibilidades entre ellos.

Schwartz y Blisky propusieron un modelo teórico para entender e investigar la estructura relacional de las motivaciones que están en la base de los valores. Construyeron una teoría universal de los tipos de valores considerando que los mismos eran representación de las tres necesidades fundamentales de los individuos: las biológicas, las de interacción personal y las demandas de las instituciones sociales para el bienestar y la supervivencia del grupo. (Schwartz y Blisky ,1987 y 1990)

Dedujeron diferentes tipos de motivaciones y establecieron una relación entre valores, motivaciones y objetivos con un contenido que es a la vez psicológico y social.

Su teoría define diez tipos de valores reconocidos por la mayoría de las sociedades y dan forma a una estructura dinámica con forma circular. Establecieron los valores en dos dimensiones. Una primera dimensión establece los valores de acuerdo a los intereses que sirven, si se refieren a la persona o a la sociedad, y los denomina valores individualistas frente a los valores colectivistas; la segunda dimensión de los valores se concreta según el tipo de meta que persiguen y los denomina valores instrumentales frente a valores terminales.

Los diez tipos motivacionales, que están organizados según el interés al que sirven o la meta que persiguen, se caracterizan según el objetivo central de su motivación y son:

1. La auto-dirección o pensamiento independiente reflejado en la búsqueda, la creación, el experimento, se refiere a la confianza en sí mismo y a la gratificación derivada de las propias capacidades de decisión y acción. Elegir, crear, explorar.

2. La estimulación como novedad y desafíos vitales Esta necesidad se relaciona con los requerimientos de valores de auto-dirección. El objetivo motivacional de ellos es la emoción, la novedad y el desafío en la vida (una vida variada, excitada, osada, curiosa).
3. El hedonismo como placer y disfrute de la vida, la gratificación sensual para uno mismo deriva de las necesidades orgánicas del individuo.
4. El logro o éxito personal mediante méritos reconocidos socialmente, la búsqueda del éxito personal a través de la demostración de competencia en aspectos establecidos por los estándares sociales
5. El poder o estatus social y prestigio, es decir el control y dominación sobre la gente y los recursos.
6. La seguridad, la armonía y la estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de sí mismo.
7. La conformidad, restricción de las acciones, inclinaciones e impulsos que puedan alterar o perjudicar a otros y violar expectativas o normas sociales. Se refleja en la obediencia, la corrección y el respeto por los mayores y la familia.
8. La tradición, el respeto, el compromiso y la aceptación con las costumbres e ideas que proporciona la cultura tradicional o la propia religión.
9. La benevolencia, preservar y mejorar el bienestar de aquellos con quienes uno se encuentra en frecuente contacto personal. Bienestar social, honestidad, lealtad y responsabilidad.
10. El universalismo entendido como comprensión, aprecio, tolerancia y protección de todas las personas y de la naturaleza.

Los conflictos y las incongruencias entre los diez valores básicos producen una estructura integrada de los valores. Esta estructura se puede resumir en dos dimensiones. Una primera dimensión será auto-mejora frente a auto-trascendencia en la que los valores de poder y logro se oponen a los de benevolencia y universalismo. Es la oposición entre la búsqueda de los propios intereses y la preocupación por el bienestar y los intereses de los demás. La prioridad de lo individual frente a la prioridad de lo colectivo. En la segunda dimensión se encuentra el cambio frente a conservación los valores de autodirección y estimulación se oponen a la seguridad, la conformidad y la tradición. Es la realización de la acción independiente, el pensamiento y el sentimiento de nuevas experiencias frente al orden y la resistencia al cambio. El hedonismo comparte elementos de apertura y de auto-mejora.

Schwartz argumenta que el sistema universal de valores que guía la conducta humana responde a la función adaptativa de supervivencia y al funcionamiento eficaz. Los contextos culturales específicos determinan la prevalencia o fuerza de unos tipos de valores sobre otros.

Las personas discriminan entre los valores según los tipos de objetivos y sus intereses. Son circunstancias personales las que ofrecen la oportunidad de seguir unos u otros valores, así, por ejemplo, las personas acaudaladas pueden perseguir más fácilmente valores de poder y las personas con profesiones liberales expresan mejor valores de auto-dirección; tener hijos a cargo limita la búsqueda de valores de estimulación y de actividades de riesgo.

Las diferencias entre las distintas culturas se pueden manifestar en el distinto énfasis que se otorga al individualismo o al colectivismo (Schwartz y Bardi, 2000).

Por lo general el valor surge de la adaptación a las experiencias de la vida, las personas adaptan los valores a sus circunstancias vitales. La edad, la educación, el género y otras características como la socialización, el aprendizaje de experiencias, los roles sociales, las expectativas, las sanciones, las habilidades que se desarrollen determinan en gran medida estas circunstancias.

Normalmente se actualizan los valores que se pueden alcanzar y se rebaja la importancia de aquellos cuya búsqueda se bloquea. (Schwartz y Bardi 1997), pero esto no ocurre con los valores denominados materialistas (alimentación, bienestar, seguridad) ya que cuando estos faltan su importancia aumenta (Inglehart, 1997).

La investigación realizada posteriormente confirma la universalidad y validez de la estructura de valores propuesta por Schwartz lo que proporciona un buen esquema de interpretación para el trabajo.

4. Las encuestas de valores a personas con discapacidad intelectual

La presente comunicación plantea como objetivo fundamental conocer los valores de trabajadores de centros ocupacionales pertenecientes a entidades de Madrid y Valladolid. Los procesos de encuestación a personas con discapacidad intelectual han sido frecuentes en materia de diagnóstico y detección de problemáticas sociales. La literatura científica internacional cuenta con más presencia de estudios realizados sobre el personal de apoyo a personas con discapacidad intelectual. (Gil Monte,P.R. 2013; Tartakovsky E. 2013¸ Mutkins, E. 2011¸ Ellenkamp, J.J.H 2016) que sobre la situación laboral o personal de estas personas con discapacidad.

De esta manera se han desarrollado investigaciones sobre el estrés psicológico, la ansiedad y depresión del personal que proporciona apoyo a las personas con discapacidad. Y se aprecia como los apoyos personales y organizacionales pueden reforzar su sentido del logro y proteger contra el agotamiento personal. (Mutkins, E. 2011). En otros estudios (Ellenkamp, J.J.H 2016) se descubren algunos de los factores, relacionados con el ambiente de trabajo, que contribuyen a obtener o mantener el trabajo en un empleo competitivo para personas con discapacidad intelectual, por ejemplo las decisiones y opiniones de los empleadores, el contenido y el rendimiento del trabajo, la interacción en el lugar de trabajo y la cultura y el apoyo de los entrenadores de trabajo.

Por otro lado nos muestran las prioridades de este personal y vemos como se inclina por una mayor preferencia hacia los valores de auto trascendencia lo que se asocia con la actitud positiva del personal hacia el empoderamiento de las personas con discapacidad y el rechazo de su exclusión. (Tartakovsky E. 2013).

Pero donde realmente hay un gran campo de trabajo es en el estudio de las actitudes y valores de los trabajadores con discapacidad intelectual. En este sentido, los estudios que contemplan la perspectiva de las personas con discapacidad intelectual son relativamente menos numerosos (Pilnick, A. 2010; Neumyer y Bleasdale 1996).

Estos estudios analizan cómo el empleo apoyado contribuye al autodesarrollo y tiene un efecto positivo en el bienestar. Revelan, dos puntos de vista sobre el impacto del empleo apoyado en la integración social: "el trabajo como participación" en el que se valora la participación, la variedad de tareas, la pertenencia y el sentimiento de apreciación; y "el trabajo como estructura". Donde se valora más el trabajo independiente, los acuerdos de trabajo claros y los compañeros de trabajo amistosos. Las opiniones halladas indican dos enfoques distintos para efectuar una relación positiva entre el empleo apoyado y la integración social. (Pilnick, A. 2010).

La investigación de Neumyer y Bleasdale (1996) asumen un intento de entender las preferencias, puntos de vista y valores que las personas con discapacidad intelectual pueden tener con respecto a ciertos aspectos de sus vidas (hogar, el trabajo, el ocio y las relaciones), y cómo sus percepciones se relacionan con la política y la prestación de servicios. Sus resultados demostraron que algunas de las condiciones y preferencias de estilo de vida de las personas con discapacidad intelectual no estaban siendo plenamente atendidas o tratadas en relación con los principios y valores de algunas filosofías de programación adoptadas por diversas organizaciones proveedoras de servicios profesionales.

En todo caso, el análisis del estado del arte apunta a que este campo de investigación, el de los valores laborales de las personas con discapacidad intelectual está muy poco trabajado y que no existen monografías que vinculen las diferencias de valores a aspectos como la cultura de cada organización.

Ezequiel Ander Egg defendía el carácter profundamente democrático que tiene el dar la palabra a los ciudadanos/as y trabajadores/as, incluso a través de sistemas tan poco vinculantes como las encuestas. En este sentido, un cuestionario siempre es un acto de participación, aunque sea en un nivel bajo.

Los expertos en materia de participación asumen como propio el debate sobre el "déficit cognitivo" que condiciona los procesos de participación y que suele utilizarse como argumento para desautorizar la opinión ciudadana. Según este planteamiento, la secuencia de conocimiento (general o puntual sobre un tema) hace que las decisiones políticas y sociales deban ser tratados por expertos y se debe evitar consultar o dar participación a aquellas personas que carecen de los recursos cognitivos para opinar.

La postura de los defensores de la democracia participativa es totalmente opuesta a esta afirmación, considerando que en materias de interés común, que afectan a todos y que tematizan fines y objetivos sociales u organizativos, todos y todas tienen derecho legítimo a participar, independientemente de sus niveles de competencias o de sus recursos cognitivos.

Para garantizar que todo este discurso se concrete en pautas de acción concreta es fundamental adaptar los cuestionarios y los procesos de encuesta para hacerlos accesibles a personas con discapacidad intelectual, basando este esfuerzo en el trabajo de lectura fácil.

5. Propuesta de investigación e intervención en DO

Los autores de la presente comunicación están en proceso de llevar a cabo el proyecto de investigación financiado con fondos propios titulado: Valores y Cultura Organizativa en personas con discapacidad. Se trata de un trabajo articulado en las siguientes fases.

1. Selección de las organizaciones clientes. Los autores del trabajo están estableciendo acuerdos con tres entidades de Valladolid y Madrid para realizar el trabajo. Es importante que haya cercanía geográfica y sectorial para que las diferencias de valores sean imputables a cultura organizativa y no a cultura socio-territorial.
2. Selección de la muestra de investigación. La muestra va a incluir cincuenta personas de cada organización, trabajadores de los centros

ocupacionales, con distribución proporcional de géneros y edades. En total van a ser 150 entrevistados.

3. Adaptación del cuestionario. La adaptación del cuestionario, de la cual vamos a dar un avance, se realizará en cooperación con la Cooperativa Altavoz. Es fundamental que el léxico y la sintaxis sigan los principios de la lectura fácil y que no exista ambigüedad ni confusión en la redacción.
4. Entrevistas para determinar la cultura oficial de las organizaciones. De manera complementaria con el trabajo con los encuestados se realizarán entrevistas con niveles directivos y se consultará información de carácter institucional para determinar los valores que configuran la cultura oficial de estas organizaciones.
5. Definición del proceso de encuesta. En las personas con discapacidad intelectual, los procesos de encuestación son especialmente relevantes. En este caso se ha realizado un benchmarking con el diseño procedimental de la investigación sobre calidad de servicio y calidad de vida realizada por FEAPS España y se aplicarán sus aprendizajes.
6. Análisis de resultados. Los resultados se analizarán mediante el programa SPSS, utilizando el análisis factorial para determinar perfiles de trabajador y la comparación de medias para determinar diferencias significativas entre los trabajadores de las tres entidades.
7. Devolución de los resultados a las organizaciones (dirección y trabajadores/as). Puesto que la metodología propuesta se inspira en el DO, los autores consideran fundamental el devolver los resultados a directivos/as y trabajadores/as, contando para ello con una entrevista personal con la dirección y la elaboración de materiales en formato accesible y con redacción en lectura fácil para difundir a los trabajadores.
8. Comunicación de resultados. La comunicación de resultados se realizará en revistas especializadas del sector (Siglo Cero) y en el marco del Congreso de Accesibilidad Cognitiva a celebrar en Cáceres.

BIBLIOGRAFÍA

Bañares Parera, L. (1994). *La cultura de trabajo en las organziaciones*, Rialp, Madrid.

Beer, (1980). *Organization Change and development: a systems view*, Goodyear, Santa Mónica

Bennis, (1973). *Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas en serie*, Fondo Educativo Interamericano, México.

Burke, W. W. (1987). *Desarrollo organizacional: Punto de vista normativo*, Addison Wesley, Bogotá.

Burke, W. y Horstein, H. (1972). T*he Social Technology of Organizational Development*, Learning Resources Corporation, Fairfax.

Chiavenato, (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*, Mc GrawHill, México.

Deal Y Kennedy (1985*). Culturas corporativas.* Fondo Educativo Interamericano, México.

Deal Y Kennedy (1985*). Las empresas como sistemas culturales.* Ed. Sudamericana, Buenos Aires. Original de 1982 Corporate Cultures. Ed. Addison – Wesley Publishing Company, Massachusetts.

Ellenkamp, J.J.H., Brouwers, E.P.M., Embregts, P.J.C.M. et al. (2016). "Work Environment-Related Factors in Obtaining and Maintaining Work in a Competitive Employment Setting for Employees with Intellectual Disabilities: A Systematic Review". *Journal of Occupational Rehabilitation*, 2016, Volume 26, Number 1, Page 56 doi: 10.1007/s10926-015-9586-1

French, W. y Bell, C. (2000). Desarrollo Organizacional, Prentice Hall.

Gil-Monte, P. R. and Figueiredo-Ferraz, H. (2013)., Psychometric properties of the 'Spanish Burnout Inventory' among employees working with people with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 57: 959–968. doi:10.1111/j.1365-2788.2012.01591.x

Gómez, H. (2005). *Estudio de Desarrollo Organizacional en una empresa llantera*, UPIICSA, México.

Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. d. (2011). Desarrollo Organizacional: Enfoque Latinoamericano. Naucalpan de Juárez, Edo. De México: Pearson Education.

Kluckhohn, Clyde (1951). "Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification." In T. Parsons & E. Shils (Eds.)., Toward a general theory of action. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kotter J.P.; Heskett, J.L. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*, Díaz de Santos, Madrid. Original de 1992, *Corporate Culture and Performance*, Macmillan Inc.

Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*, Diaz de Santos, Original de 1990, *Managing Corporate Culture*, Gower Publishing, Aldershot.

Maslow, Abraham (1975). *Motivación y personalidad*. Barcelona. Sagitario.

Mutkins, E., Brown, R. F. and Thorsteinsson, E. B. (2011)., Stress, depression, workplace and social supports and burnout in intellectual disability support staff. Journal of Intellectual Disability Research, 55: 500–510. doi:10.1111/j.1365-2788.2011.01406.x

Neumayer,R. & Bleasdale, M. (1996). "Personal lifestyle preferences of people with an intellectual disability" *Journal of Intellectual & Developmental Disability* Vol. 21 , Iss. 2 Recuperado de: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13668259600033071

Parsons Talcott (1977). *El sistema de las sociedades modernas*. Trillas, México D.F.

Peters, T. J.; Waterman, R. H. (1987). *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Folio. Original de 1982.

Pilnick, A., Clegg, J., Murphy, E. and Almack, K. (2010)., Questioning the answer: questioning style, choice and self-determination in interactions with young people with intellectual disabilities*. Sociology of Health & Illness, 32: 415–436. doi:10.1111/j.1467-9566.2009.01223.x

Pümpin, Cuno Y García Echeverría, Santiago (1988). *Cultura Empresaria,* Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values.* New York: free Press.

Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of Values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Advances in experimental social psychology. Academic Press, Orlando, FL.

Tartakovsky Eugene, Gafter-Shor Adi, Perelman-Hayim Moran (2013). "Staff members of community services for people with intellectual disability and severe mental illness: Values, attitudes, and burnout" *Research in*

Developmental Disabilities Volumen 34, asunto 11 págs. 3807-3821 Elsevier. Recuperado de: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0891422213003685

Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura en la empresa*. Ed. Díaz de Santos, Madrid. Original de 1986. Audit de la culture d´enterprise. Les éditions dÓrganisation. Traducción Diorki, S.A. Madrid.

1. Anexo: cuestionario como base para la adaptación cognitiva

CUESTIONARIO suplementario de La Encuesta Social Europea (ESS) Ronda 6º 2012-2013 (https://www.upf.edu/ess/datos/sexta-ed.html)

A continuación se presenta una breve descripción de algunos tipos de personas. Por favor, escuche cada una de las descripciones y dígame en qué medida ese tipo de persona se parece o no se parece a Ud. Utilice esta tarjeta para responder.

1. En el trabajo tener ideas originales y ser creativo es importante para mí. Me gusta hacer las cosas a mi manera

2. Para mi es importante ser rico gracias a mi trabajo. Quiere tener mucho dinero y cosas caras.

3. Me parece importante que en el trabajo todo el mundo sea tratado de la misma manera. Creo que todo el mundo debería tener las mismas oportunidades en el trabajo.

4. Es importante mostrar mis habilidades en el trabajo. Quiere que todo el mundo me admire por lo que hago.

5. Es importante trabajo en un entorno seguro. Evito cualquier cosa que pueda poner en peligro mi seguridad.

6. Me gustan las sorpresas y siempre estoy buscando hacer cosas nuevas en el trabajo. Me parece importante hacer muchas cosas distintas en la vida.

7. Creo que en el trabajo las personas deberían hacer lo que se les manda. Deberían obedecer las normas siempre, aunque nadie les vea

8. En el trabajo es importante escuchar a personas que son distintas a mí. Aunque no esté de acuerdo con ellas quiero comprenderlas.

9. En el trabajo es importante ser humilde y modesto. Trato de no llamar la atención

10. Es importante divertirse en el trabajo. Me gusta darme caprichos.

11. Es importante tomar mis propias decisiones sobre qué va a hacer en mi tarea diaria. Me gusta ser libre y no depender de los demás en el trabajo.

12. Es muy importante ayudar a las personas que tengo a mi alrededor en mi trabajo cotidiano. Me preocupo por su bienestar.

13. Tener éxito en mi trabajo es importante para mí. Me gustaría que todo el mundo reconociese mis éxitos

14. Es importante que mis jefes me garanticen mi seguridad frente a todo tipo de amenazas. Quiero unos jefes fuertes capaces de defender a sus trabajadores.

15. Busco aventura y me gusta tomar riesgos en el trabajo. Quiere una vida emocionante.

16. Es importante comportarse siempre correctamente. En mi trabajo quiero evitar hacer cualquier cosa que puedan decir que está mal.

17. Es importante hacerse respetar por los demás en mi actividad laboral. Quiero que la gente haga lo que yo digo.

18. Para mí en el trabajo es importante ser fiel a mis compañeros. Quiero dedicarme a las personas que me son cercanas

19. Creo firmemente que la gente debería preocuparse por la naturaleza. Cuidar el medio ambiente es importante tanto en la vida como en el trabajo.

20. Las tradiciones son importantes. Trato de seguir las costumbres de mi organización o mi grupo.

21. Busco cualquier ocasión para divertirme. Es importante hacer cosas que me proporcionen placer.

OPCIONES DE RESPUESTA

1. Se parece mucho a mí
2. Se parece a mí
3. Se parece algo a mí
4. Se parece un poco a mí
5. No se parece a mí
6. No se parece nada a mí
7. No sabe *(no sugerir)*

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. SEXO
2. AÑO DE NACIMIENTO
3. ESTADO CIVIL
4. NIVEL EDUCATIVO
5. SITUACIÓN LABORAL

PARTE III

Experiencias de desarrollo del liderazgo, colaboración y resolución de conflictos

CAMBIANDO PARADIGMAS: DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL. EL CASO DE EVDGALICIA

LEVÍ OLIVARES GARCÍA
Evdgalicia

El trabajo realizado acerca de EVDGALICIA, surge en el contexto del Máster "Consultoría y gestión de procesos de Desarrollo organizacional". Nace de la reflexión y observación del proceso de cambio de esta organización, desde el 2009, previa al máster y de la incidencia del máster en este proceso hasta mayo de 2016 tras dos años de formación.

Se pretende aprovechar el TFM como una oportunidad de evidenciar y analizar un caso real, que me acompaña desde su inicio. Se establecen como objetivos:

- Recopilar información, ordenarla y contrastarla desde la metodología del caso.
- Honrar lo vivido relatándolo como un caso y poder extraer aprendizajes.
- Analizar la situación actual desde una visión sistémica.
- Continuar el proceso de cambio planificando desde el Desarrollo Organizacional.

El caso a estudiar es un proceso de cambio, sistémico, transformador, organizacional y cultural, en una entidad religiosa tradicional en su organización y en sus paradigmas de intervención. Un proceso de desarrollo organizacional que se inició desde la organización y que desde las personas se gestiona con una progresión de crecimiento y éxito.

Es un proceso que afecta a distintas dimensiones de la organización, complejo por el entramado de sistemas y por las distintas relaciones de influencia que existen. Un proceso que se alarga en el tiempo, un proceso con interferencias fuertes que emergen y condicionan de manera inesperada. Un proceso que pretende el empoderamiento de las personas, desde un liderazgo situacional, a través de la creación de equipos y fomentando el desarrollo profesional.

En esta comunicación quiero presentar el estudio estructurado en los siguientes bloques:

- Presentación. Metodología.
- El caso.
- Análisis.
- Conclusiones.

1. Presentación del estudio de Evdgalicia

La oportunidad de realizar este estudio se concreta al conocer y estudiar la metodología del Análisis de caso. Y a su vez, el modelo de gestión del cambio de Richard Beckhard, me ayuda a una visión planificada del cambio a largo plazo.

Como se ha comentado en la presentación, este caso comienza en 2009 y termina en 2016, pero en 2014 se inicia esta edición del máster, por lo que en este estudio hay un antes, un ahora y una proyección de cambio acompañada durante el máster. Por lo tanto, este modelo de gestión del cambio facilita el análisis y estudio del caso con un esquema de trabajo, como puede ser la planificación del proceso de cambio. Introduciendo su distribución y sus propuestas de análisis desde la perspectiva de Desarrollo Organizacional.

«Un estudio de caso es un método de aprendizaje, que parte de un ejemplo complejo considerado como un todo en su contexto, y se basa en la comprensión en su conjunto (holístico) de dicho ejemplo, a partir de una descripción y un análisis muy detallados» (Oficina de contabilidad general de los EE.UU).

La metodología de análisis de caso, me pareció la metodología más apropiada para hacer el estudio. Facilita una estructura de recopilación y gestión de la información, de manera ordenada, secuencial, útil e introduciendo la vivencia de las personas en este proceso.

Como dice la definición, es un método de aprendizaje, una descripción y análisis detallado. La mejor manera de honrar y sacar beneficio de lo costoso, en lo personal y en lo profesional, de un proceso de cambio tan intenso para todos los implicados. Un aprendizaje que pueda ser útil a otras organizaciones, dentro y fuera de nuestra congregación.

Este estudio facilitó un espacio de participación y reflexión. Se construyó con distintos implicados una línea del tiempo que ordenó los acontecimientos, dialogando se perciben distintas visiones del mismo proceso. En la línea del proceso de cambio, con las personas, analizamos lo sucedido. Cierto es que han

sucedido muchas cosas, cosas muy grandes y cosas muy pequeñas, difíciles de sintetizar y concretar para hacer el estudio o marcar los ejes relevantes. Pero sin duda, el proceso de recogida de datos, de obtener y hablar con las fuentes, construyendo el caso con la información que se va generando, ha sido muy rico en lo que al estudio corresponde, pero sobretodo ha sido un refuerzo en lo personal a los implicados.

Se han realizado en el proceso de recogida de datos, además de la línea del tiempo, entrevistas personales con implicados de todos los sistemas, desde religiosas del gobierno general a personal de atención directa. También se han realizado dos focus groups con clientes y otro con profesionales. Y de una manera más global se ha realizado una encuesta on line, en la que participaron el 89% de las personas invitadas, un total de 105.

La visión objetiva y holística, sistémica, ayuda a entender todo lo sucedido, a generar hipótesis, a proyectar el futuro con el refuerzo de lo vivido.

El modelo de gestión del cambio de Richard Beckhard, ha ayudado en el análisis actual y en la planificación del proceso de cambio desde un modelo de Desarrollo Organizacional. Facilitando el análisis de la organización desde un enfoque de DO, con una cartografía de dominios, a través de un análisis de fuerzas, creando escenarios a corto, medio y largo plazo o haciéndose cuestiones para el diagnóstico entorno a los problemas asociados al cambio, los sistemas afectados, la voluntad y capacidad, los recursos humanos y la motivación.

Beckhard comenta que toda estructura organizacional está influida por un entorno, cuyas exigencias inciden sobre la organización y su libertad de acción.

Realmente, ¿hoy en día qué no está condicionado? hay muchos factores que influyen en esta organización, desde su imagen de congregación al desarrollo personal de sus usuarias.

Al hacer mención continua al enfoque de D.O, me parece oportuno e interesante traer a este momento de metodología, le definición y características del D.O. aportadas en el máster en el primer módulo.

Definición: El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una gestión de la cultura de la organización, con énfasis especial en los equipos de trabajo y con ayuda de las ciencias de la conducta.

1.1. Principales características del DO.

1.1.1. Se enfoca en la cultura y los procesos.

1.1.2. Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.

1.1.3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas u son los objetivos de las actividades del D.O.

1.1.4. Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también, en los aspectos tecnológicos y estructurales.

1.1.5. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del D.O.

1.1.6. Se concentra en el cambio del sistema total y consideras las organizaciones como sistemas sociales complejos.

1.1.7. Los practicantes del D.O. son facilitadores, colaboradores y co-aprendices con el sistema clientes.

1.1.8. El sistema cliente debe ser capaz de resolver por sí mismo sus problemas, por la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos.

1.1.9. Se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación con los miembros del sistema clientes.

1.1.10. Adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones “en la que todos ganen” es una práctica común en los programas de D.O.

El enfoque de D.O, está presente en todo este proceso de cambio y en todo este estudio, es una visión difícil de no atender una vez que se interioriza.

2. El caso. Relato

EVDgalicia, es una congregación religiosa femenina de ámbito nacional, que nace en 1936 en el contexto nacional de la época y con el carisma de apoyar la dignidad de la mujer, en concreto acogiendo a madres solteras.

Congregación con corta historia, en comparación con la evolución histórica de otras organizaciones religiosas. Y a su vez está formada por un número, no muy grande de religiosas.

Siempre con el trasfondo de la acogida y sobreprotección, hacer profesional de la acción social de la Iglesia en la época, y con un trasfondo de caridad. El carisma y la misión de la congregación sigue fiel a sus inicios congregacionales, que están recogidos en un documento que son las Constituciones de la Congregación.

Siempre en el contexto de protección y acogida, a los centros, se les denominan CASAS, y en ellas viven una media de 60 personas. La gestión de estos centros/casas, desde un principio, es realizado por religiosas, una figura maternal que ejerce la dirección con una estructura jerárquica y apoyada por una comunidad religiosa. Esta figura responde a su labor fundacional de acoger a mujeres indefensas en hogares. El modelo de gestión es el propio de estructuras clásicas y conservadoras, agrupando el poder en una persona.

Este estilo de gestión se prolonga desde los inicios de la organización, hasta la actualidad. En 2 de los centros, actualmente ya no existe personal religioso, gestionando la casa, personas seglares de confianza y sin capacitación profesional para la gestión. En el resto de centros, conviven religiosas y seglares, en algunos de ellos, se comparte la gestión y en dos de ellos, dirigen solamente las religiosas.

En el año 2009, la Congregación celebra en verano, su Capítulo General. Este evento se celebra cada 6 años y es el momento en el que las religiosas eligen a su superiora general y en el que, durante un tiempo de ejercicios espirituales, reflexiones y debates, se constituye su gobierno general y toman las decisiones estratégicas más importantes.

El centro estaba gestionado y dirigido por una religiosa, Directora-Superiora del centro y su comunidad. Se detectó por parte de la Congregación, la necesidad de cuidados de salud para esta directora y por lo tanto se decide relevarla de su puesto y trasladarla a otro centro de la institución. Tras una llamada telefónica, se pide a un trabajador del centro, que asuma las funciones de la dirección. Un seglar, el más joven de la organización, sin ser este la previsión de relevo por parte de los demás trabajadores ya que existían personas posicionadas alrededor de la dirección.

Una llamada de teléfono, lo cambia todo

Este cambio ha sido de imprevisto para las personas que lo debían gestionar. Se sucede tras una llamada de teléfono, siendo una noticia poco

esperada y sorprendente, que ha sido necesario gestionar durante un periodo largo de tiempo.

Preparar el terreno para que las cosas sucedan. Supone introducir un cambio de enfoque, sobre todo en los modelos mentales que existen en la organización.

La situación, aunque compleja e incierta, genera una expectativa positiva, un cambio. El proceso de empoderar y establecer un buen liderazgo, supone un reto.

Con el cambio de dirección se inicia un camino posibilitador del cambio y despierta muchas inquietudes dormidas.

El posicionamiento de la nueva dirección, el respaldo que esta dirección tiene a nivel nacional, la ilusión de personas que rodean la organización, la creatividad e ideas innovadoras, el ambiente que se genera y el contexto administrativo que incita la introducción de nuevos criterios, ayuda al cambio.

Resistencias, posicionamiento de la nueva dirección

La dinámica general de las personas, es positiva pero también existen las resistencias de grupos y personas individuales, que remueven dinámicas y generan conflictos difíciles de gestionar.

La nueva dirección es seglar, hombre, en una organización femenina, que comparte la dirección con la comunidad religiosa, tres religiosas mayores forman la comunidad.

Cómo se iba a compartir esa dirección, qué relación establecer, cómo decidir, cómo comunicarse. Dos generaciones muy diferentes y dos maneras de concebir la organización, las personas, la misión… una relación que debe transformar esa bicefalia en una Dirección única, una dirección "técnica" y una superiora religiosa. Es la primera vez que, en un centro, existiendo religiosas, nombran director a un seglar.

Otra dificultad es la que presentan las relaciones difíciles de encauzar, las que afectan a personas que rodeaban a la anterior dirección del centro. Personas muy empoderadas, con mucha autoridad y poder, que realmente ejercían la dirección.

Poco a poco esas relaciones, fueron definiendo espacios y funciones, trabajando coordinados, seguían ejerciendo un apoyo, pero de alguna manera había que ir reorganizándolo, su actitud y generosidad, ha sido un gran apoyo.

En la medida que la organización planteaba cambios, caminaba hacia la reorganización, esas personas que acompañaban a la anterior dirección, generaban tensión en la organización.

Comunicando, involucrando personas, creando equipos.

Los cambios se evidenciaban en situaciones diversas pero la dirección tenía una máxima que era nueva. “Yo no lo sé todo, aquí hay que organizarse y ser autónomos”. Era una manera de evidenciar que la dirección no era todopoderosa, ni tenía respuesta a todas las preguntas, la participación y criterio de los profesionales era fundamental.

Poco a poco, haciendo partícipe a la gente de todo este proceso, con reuniones generales, con conversaciones de pasillo, con explicaciones a cambios físicos y otros organizacionales… con esa participación informal, se espera que las personas, aunque con dificultades, se adapten.

De estos momentos, surgen personas que se corresponsabilizan y por áreas, hay conversaciones con la nueva dirección de manera periódica.

Posteriormente estas personas que representan áreas, serán miembros de un equipo multidisciplinar que coordina la vida diaria del centro, tanto quehaceres, tareas o actividades como la conducta y desarrollo de las usuarias. Estos espacios de coordinación, generan mucha información que se comparte, necesita gestión y muchas veces plantean realidades, situaciones o cuestiones que provocan retos que resolver, criterios a definir y nuevos caminos a explorar.

Esta nueva forma de trabajar y gestionar, de primera a muchas personas genera incertidumbre, se facilita participación y opinión, se reflexiona en equipo, cuando anteriormente estas situaciones sólo correspondían a la dirección. Y existe un posicionamiento y planteamiento de un estilo de dirección, ser una pirámide invertida, hay que servir, hay que ofrecer apoyos a los profesionales, se cambia el planteamiento de poder y mando, por el de servir, acompañar y apoyar. Difícil de entender y asumir por el equipo y por la organización, acostumbrada a un rol directivista.

Nuevas formas en la intervención. Cambios mentales

Así como el equipo multidisciplinar camina, con la evolución de la organización, también caminan criterios y reflexiones acerca de las maneras de hacer nuestro trabajo. Compartir situaciones y posibles respuestas a los retos, hace que todos modifiquen la manera de ver las cosas y de responder ante ellas.

Existe una inquietud de que deben hacer las cosas de otra manera, en lo organizativo y en la intervención humana con las usuarias. Pero sin tener una respuesta concreta de cómo debería ser esa otra manera de hacerlo. Muchas conversaciones en equipo y con personas de la organización, se generan tensiones, incertidumbre y sensación de dar palos de ciego.

Planteamientos nuevos que cuestionan el trabajo de muchas personas, que provocan sensaciones de incomodidad y de reflexión acerca del desempeño profesional. Surgen conflictos con estos criterios y conflictos personales de salud mental en personas que perciben un sentimiento de incapacidad hacia su trabajo después de años en la organización.

Si a los trabajadores les cuesta, a las religiosas y a la congregación, les cuesta muchísimo más. Es un cambio cultural de impacto que genera mucho debate ideológico y metodológico, que, facilitando la participación, las discusiones, reflexiones, generan un exceso de información, emociones y contagio entre personas, situación muy difícil de gestionar.

Primeros pasos en la reorganización, decisiones complicadas.

Se va generando movimiento, se va generando cambio… una cosa lleva a la otra y esta organización va sufriendo el cambio. Movimientos y reorganización, desde el punto de vista de la organización del trabajo y desde el punto de vista de las personas. Resistencias, tensión, distensión… buscando equilibrios y avances.

Hay que tomar decisiones. Resistencias y actitudes poco constructivas que conllevan a la toma de decisiones desagradables como es el que alguna persona deje de formar parte de la organización.

Dos personas de perfil técnico, y muy relacionadas con la dirección, tras un período de acompañamiento, contrastes y momentos conflictivos, se toma la decisión costosa en lo personal y en lo económico, de rescindir sus contratos.

Decisión muy importante y de mucho impacto. No es costumbre en la congregación despedir a nadie, y que, en este caso, en poco tiempo, sean dos personas que tienen peso y recorrido en la organización, sorprende.

Ha habido que explicarlo, mucho y bien. Esta situación generó en la dirección y en el equipo, estabilidad y seguridad. Se ha reconocido la autoridad y liderazgo en la organización, con la explicación, la gente se sintió participe y convencida de que el cambio hacia una organización diferente, es real, seguro y firme.

Resituación con la congregación, trabajando con los organismos influyentes.

Este proceso afecta a muchas dimensiones de la organización, las religiosas, la congregación, los trabajadores, las usuarias, familias… tal y como están sucediendo los cambios, surgen muchas dudas e incertidumbres que la dirección no puede tomar sola. En 2012 se plantea una reunión con la Congregación, a pesar de la comunicación directa que existe, para detallar,

explicar y plantear cómo va el proceso de adaptación de la nueva dirección y qué se pretende hacer.

Es una manera de ir alineando ideas, puntos de vista y sobretodo criterios ante las nuevas situaciones que se nos presentan y con las que ellas no están de acuerdo. Este proceso les afecta y estos cambios afectan a planteamientos históricos de la congregación pero que actualmente la evolución de los modelos de intervención, requiere cambios.

El contraste inicia en ellas un período de cambios, al menos en sus reflexiones, acerca de su actualización en los centros.

Nuevas incorporaciones, Formación, apoyo exterior.

Tras la dura decisión de despedir a dos profesionales, hay que introducir dos profesionales que los releven. Esta es una buena oportunidad para seleccionar bien, a personas que tengan las competencias y habilidades para ayudar a impulsar.

Se necesitaba personas con capacidad para subirse rápido a un tren que no paraba, y a su vez ayudasen a subir a otros. El clima laboral en ese momento necesitaba ser atendido y establecer estrategias para mejorarlo, estas dos personas podían aportar apoyo a ese nivel, tanto desde un punto de vista técnico, como en el punto de vista personal, generando un ambiente de trabajo.

El proceso ya lleva 3 años y la inercia instintiva, necesita de apoyo externo que avale y apoye los planteamientos lanzados. Se plantea desde la dirección y desde el equipo multidisciplinar que se necesita formación a muy distintos niveles, por lo tanto, se gestiona una formación genérica con profesionales externos en temas de ética, derechos, resolución de conflictos…

El apoyo con este tipo de formaciones, facilita la comprensión de lo que la dirección pretende. Y la visión de los profesionales se amplia y facilita la pro actividad de su tarea, haciéndose responsable de la misma.

A su vez, la dirección sigue buscando apoyos para acompañar el cambio, las estrategias y la formación a las personas. En esta búsqueda surge una asesoría, no convencional, que propone, cuestiona y facilita la reflexión. Termina proponiéndonos un proceso de elaboración de plan estratégico

I Plan estratégico 2013-2016

Tras la aprobación, sin convencimiento, por parte del Consejo General de la Congregación, se inicia el plan estratégico.

El proceso de elaboración, es decir la manera de construir el plan era la clave para que este momento fuese algo más que la creación de un documento.

Será palanca de cambio de una nueva forma de organizarse y de orientar los objetivos a la acción

El resultado del I Plan estratégico, es una serie de líneas estratégicas de acción con sus objetivos que canalizan todos los movimientos y pretensiones de cambio que se venían gestando.

El despliegue de este plan, requiere seguir avanzando de una manera consensuada, una serie de cambios…

Podríamos decir que el plan estratégico introducirá semillas de cambio efectivo, a nivel estructural en la organización y por lo tanto una modificación en planteamientos, creencias, culturas… que nos lleve a prestar un servicio pensado en las personas.

Desarrollo organizativo, Desarrollo de personas, creando equipos y participación. 2014

Con el plan estratégico en la mano y dos centros que pretenden fusionarse, se inicia una nueva andadura.

Una organización que se ha redimensionado multiplicándose por 3, necesita elaborar un desarrollo organizativo que abarque todos los profesionales y servicios y donde tengan cabida los nuevos planteamientos de intervención centrada en la persona.

Siguen siendo equipos y personas inexpertas y con limitaciones en la gestión de este tipo de procesos. Se requiere otra vez, la presencia de la consultora para que oriente, haga propuestas y ayude a elaborar este desarrollo organizativo.

Este nuevo esquema organizativo, es simple, orientado a procesos y que plantea nuevos equipos y relaciones profesionales.

La creación de nuevos equipos, sí que genera muchas complicaciones, a pesar de estar definidas funciones y criterios. Vuelven a entrar en juego, las partes soft de la organización, muy presentes siempre ante situaciones de incapacidad y ante sensaciones de inseguridad de las personas.

Cualquier movimiento, genera movimiento, se ha visto y vivido desde el comienzo de la nueva dirección, todos estamos relacionados y todo nos condiciona. En este caso, los nombramientos, elecciones, roles, responsabilidades… generan mucha incertidumbre, inseguridades, conflictos y "luchas de poder". En este caso, entra en juego otro factor, existen "personas nuevas que provienen del otro centro" y hay que compartir funciones, roles, responsabilidades y todos tienen posibilidades de participación.

Son equipos de confianza, personas de confianza, relaciones de confianza que se tienen que coordinar para trabajar en equipo y dinamizar la organización, empujar por el cambio. Tener dificultades en estos niveles organizativos tiene mucho impacto.

De todas las maneras, se toman decisiones, se eligen personas, se las empodera, se las anima y forma. Se inicia un despliegue organizativo muy novedoso que requiere tiempo, experiencia y rodaje.

Se crean equipos a nivel servicios centrales, en especial, hay tres relevantes que tienen mucho impacto en la vida de la organización. Un equipo técnico que diseña procesos, un equipo de información, valoración, seguimiento y orientación, y un tercero que queda sin conformar con gente externa a la dirección, que es el equipo directivo, que lo forma la dirección y las religiosas con colaboraciones puntuales de algún profesional. Estos equipos lideran el cambio proponiendo cambios, procedimientos, normas a todos los niveles, de manera que la ejecución de esas pautas, ayude a modificar y sensibilizar mentalidades.

La operatividad de estos equipos no es muy alta por la escasa capacitación en estas competencias, pero esta realidad se plantea y se entiende que es un factor del proceso de desarrollo.

A nivel de centros se crea una división por Servicios, poniendo al frente de cada Servicio un Director. En este nivel sí que existe una delegación, empoderamiento real y directo, asumido con miedo y responsabilidad, pero con actitud muy proactiva. Son personas promocionadas de los equipos multidisciplinares.

La conexión entre servicios y equipos de áreas centrales, requiere apoyo y coordinación, hay personas que duplican roles y responsabilidades.

Acompañando este camino de adaptación y desarrollo profesional se inicia un proceso de Evaluación por competencias, que viene impulsado por el Convenio de los trabajadores del sector. Pretende determinar competencias, evaluarlas y fomentar una formación continua que anime el desarrollo profesional.

Impulsado por este proceso, se inician procesos formativos a todos los niveles de la organización, pero especialmente enfocado a miembros de equipos y responsables.

Se introducen herramientas de seguimiento y gestión, que faciliten y canalicen el trabajo, introduciendo de esta manera normas y procedimientos que animan a un cambio de mentalidad a la hora de desempeñar un puesto de trabajo.

En este momento, finales de 2015 principios de 2016, surge una nueva situación conflictiva que genera mucho ruido. Un conflicto entre la dirección, en este momento con el cambio organizativo, Gerencia y una de las personas de mayor confianza, que había escogido como técnico en la selección de puestos del 2012. Este conflicto entre la Gerencia y su persona de confianza, es muy explosiva, muy dolorosa para ambos y para los miembros de la organización, incluidas las religiosas.

Tras el apoyo externo y durante una formación para fortalecimiento de equipos directivos, se tiene una última conversación que determina que no tiene solución y que el camino terminaba. Situación dolorosa a día de hoy, en lo personal, pero que ha facilitado que los equipos y responsables, incluida la Gerencia, se liberara, de una carga que estaba siendo muy pesada y tóxica.

Tras esa decisión compartida con las religiosas e incluso en equipo, la velocidad de los equipos aumenta. De manera que la formación a la que asistían 4 personas relevantes de la organización, de fortalecimiento de equipos directivos, Programa Virada, conduce a la organización a tomar la decisión, entre la Gerencia y las religiosas. Formar un equipo directivo, ahora constituido por las religiosas, la Gerencia y estas cuatro personas.

Ha sido un proceso de formación y evolución de estas personas desde los equipos multidisciplinares que afianza el desarrollo organizacional, trabajando en equipos y generando sinergias de dinámicas colaborativas a distintos niveles.

El desarrollo de los equipos y responsables, su dinámica de trabajo, su visión y alineación, va unido a la evolución de la organización.

Estas personas lideran el despliegue del plan estratégico, la planificación y la gestión de sus áreas, equipos y servicios.

Participación para todos

La evolución, la trasformación de la organización ha sido un proceso largo en el que se lidera desde lo profesional, pero como ficha de dominó que empuja a la siguiente, han sido afectados muchos agentes del entorno de la organización.

Su participación en el proceso, es la tarea pendiente, no existía claridad ni habilidades para saber integrarlas. Han sido, las usuarias y sus familias, las personas en las que se piensa, para las que se trasforma.

Su participación ha consistido en la evaluación del proceso en distintos momentos.

3. Análisis del caso

¿Qué sucede en esta organización para que se inicie un proceso de cambio? Acontecimientos propiciadores del cambio

- Inquietudes y conflicto de trabajadores, subsistemas
- Salud de la Directora, falta de liderazgo
- Realidad del Sector en proceso de cambio administrativo.
- Ausencia de estructura organizativa, organización casera y asistencial
- Cambio de dirección, bicefalia, dirección masculina, seglar y la persona más joven de la organización

Existen múltiples factores, alguno más determinante que otro, se complementan y otros pertenecen a subsistemas diferentes, pero todos se agrupan. Con la nueva dirección se inicia un camino posibilitador del cambio y despierta inquietudes dormidas.

La palanca de cambio se ha introducido en la figura de la dirección y con un planteamiento de cambio sistémico, afectando a:

- La MISIÓN, modificando la Concepción de la persona con di (clientes), nueva perspectiva de atención al cliente, el ¿qué hacemos? Concepto no aceptado por todos, cambio cultural y congregacional, romper con el asistencialismo, procesos de atención directa, cultura, valores, conductas…
- ¿Cómo lo hacemos?, la estructura que da soporte a la organización para facilitar la intervención. Trasformación de servicios
- Nuevo modelo de gestión. Estructura no directiva, sino posibilitadora. Novedosa para el resto de la organización, equipos, participación,

El éxito del proceso de cambio en la organización tiene mucha relación con el origen del mismo. Un cambio en una organización que se inicie en la dirección, o que se inicie sin ella, sin el respaldo de la dirección o sin el respaldo de los miembros de la organización, condiciona su futuro.

Entendiendo la organización desde un punto de vista sistémico, todos los afectados influyen en el éxito del cambio, pero ¿cómo se lidera? ¿De qué manera se impulsa? ¿Es un cambio validado? «Frente a la necesidad práctica de cambio significativo, optamos por el líder héroe en lugar de desarrollar capacidad de liderazgo en toda la organización» (La danza del cambio, Peter Senge, p.18)

Si volvemos a la definición de D.O, "El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad..." El identificar el origen en la alta gerencia, nos corrobora y facilita estudiar este proceso desde esa perspectiva. Que el liderazgo se ejerza desde la dirección, nos da un eje fundamental en el estudio del caso.

3.1. Liderazgo situacional. Perspectiva sistémica y gestión de equilibrios en el cambio

"Si empujamos en una dirección, no podemos saber qué va a provocar o activar esa fuerza" esta es la expresión que más me ayuda a entender la perspectiva sistémica.

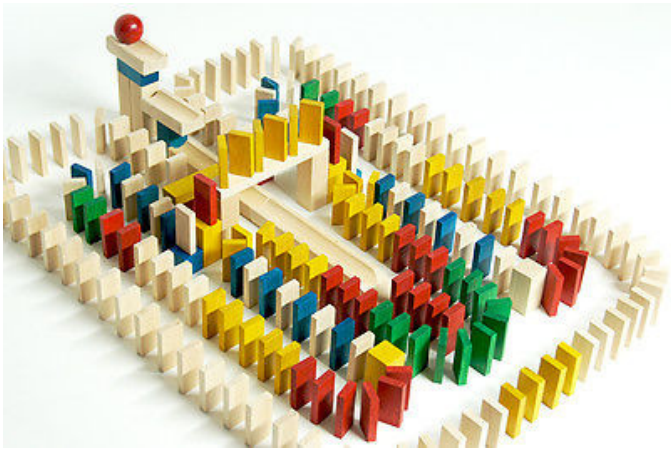


Imagen 1

Es una realidad impactante, sobre todo pensando en este proceso de cambio. Se lanza de manera convincente una propuesta, una idea de cambio… y todo cambia, todo se ve afectado… todos estamos relacionados, todos interrelacionados de muchas maneras.

A veces, para percibirlo, tenemos que abstraernos y ver esas interrelaciones, que se empujan y se compensan.

Esta perspectiva conlleva una reflexión previa y una convicción de que esto es así para prevenir, planear en coordinar todos los elementos del sistema. Pero a su vez no es algo estático, es muy cambiante.

Es un efecto causa, muy holístico, algo global que continuamente busca un equilibrio y no se detiene.

Hay que tener en cuenta la particularidad de cada sistema y en este caso, hay que tener en cuenta, los modelos mentales de cada sistema.

Existe una interrelación personal e interrelación entre sistemas, la METANOIA que plantea Sengue en un proceso de cambio sistémico, afecta al cambio de modelos mentales de todos los miembros de la organización.

Liderazgo situacional, el acompañamiento personalizado y estratégico**.** El papel del líder en este proceso, ha sido y tenido que ser muy cambiante,

adaptándose a las personas y a las circunstancias que se iban sucediendo en los distintos sistemas.

Liderazgo en el mundo de los vivos, frase muy gráfica que refleja la variabilidad de las situaciones, la mezcla de las partes soft de las organizaciones con las hard, de procesos y diseños. Gestión de relaciones, de personas con sistemas, con personas, con roles… El liderazgo que se requería no era ejecutivo, aunque en momentos si, sino de entrenador, asesor, impulsor.

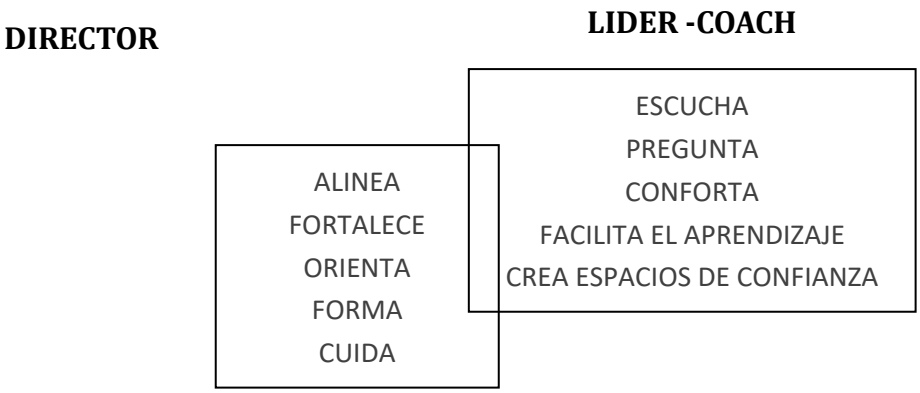


Imagen 2. La nueva dirección de personas, La dirección por confianza. J.M Gasalla

Es importante en este proceso el efecto espejo, el estilo, la ilusión y la constancia en el cambio, que nacen de una motivación intrínseca muy fuerte. Siendo también un proceso de trasformación y formación personal para cada uno de los participantes, la postura de acompañamiento y esfuerzo, refuerza la continuidad del proceso.

El papel de dirección, con la dimensión que ha adquirido la organización, en el desarrollo organizativo se redefine y trasforma hacia una figura de Gerencia. Un rol y un posicionamiento que cambia obligando también a una gestión del cambio personal, a nivel de competencias, delegación de funciones… Liderazgo que también cambia y evoluciona.

Liderazgo que acompaña a las personas definiendo misión. Liderazgo con visión firme de cambio, pero visión compartida y participada. Puede estar claro el horizonte hacia el que camina el cambio, pero que se clarifica y se define mano a mano con las personas, implicando y asumiendo el cambio.

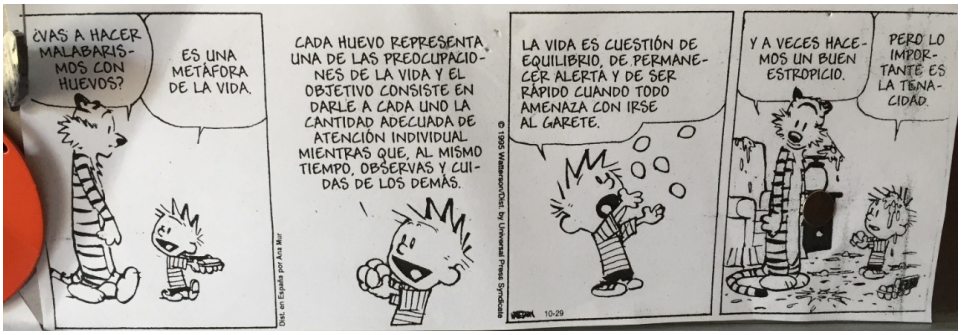


Imagen 3.

3.2. Planificación estratégica. Airear la tierra. Preparar el terreno para que las cosas sucedan

«La planificación es un mito occidental. Hormigas y abejas permanecen cuando el medio ambiente cambia. A ningún medioambiente podemos responder perfectamente aun a pesar de nuestra capacidad homeostática. Y precisamente por esta imperfección tenemos que ser flexibles, y así podemos sobrevivir desarrollándonos». (J.M. Gasalla).

Ha sido clave en todo el proceso, la capacidad de prevenir, anticiparse, tener visión e ir adaptándose, y equivocándose en cada circunstancia.

La gestión de lo soft, lo hard de la organización, de todos los sistemas y stakeholders que lo condicionan.

En esa gestión tiene relevancia la comunicación, a nivel organizacional pero también a nivel personal, con el acompañamiento a cada uno de los implicados.

De la Planificación estratégica a la dirección estratégica. La importancia de la reflexión entre una causalidad lineal y una gestión estratégica que se mueve en un mar revuelto, presupone, adquiere visión y propone a corto medio plazo teniendo en cuenta variables cambiantes…

Del desarrollo organizativo al desarrollo organizacional. Diferenciando en este caso, la organización de procesos o de una entidad y el desarrollo más integral de sus sistemas y personas, desde un aspecto psico-socio-técnico dinámico. Esta visión más holística y sistémica, tiene una profundidad de mayor impacto en el cambio de modelos mentales.

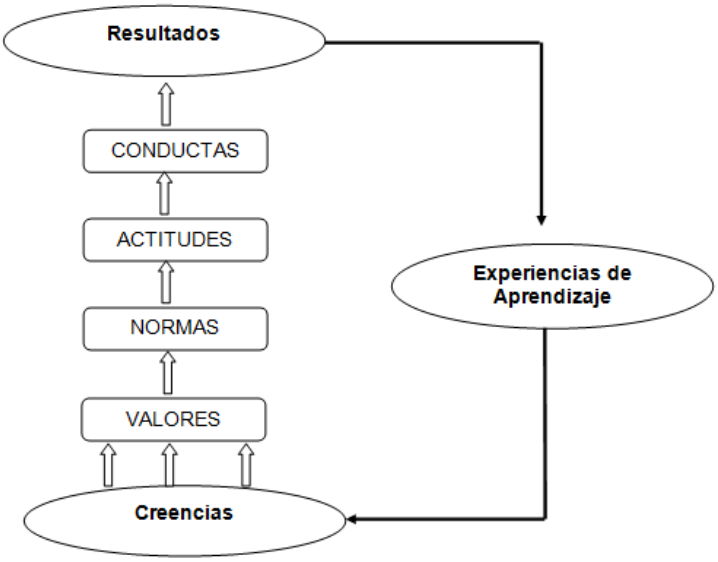
Con la finalidad de ir creando las condiciones para que las cosas sucedan, se tienen en cuenta en esta planificación estratégica dos modelos teóricos muy enfocados al Desarrollo Organizacional: el modelo conceptual de “los 8 pasos del cambio de Kotter” y el modelo de Tom Peters y sus principios.

Los 8 pasos del cambio de Kotter

1. Crear sentido de urgencia
2. Formar una coalición
3. Crear visión para el cambio
4. Comunicar la visión
5. Eliminar los obstáculos
6. Asegurarse triunfos a corto plazo
7. Construir sobre el cambio
8. Anclar el cambio a la cultura de la empresa

Se plantea introducir el sentido de urgencia introduciendo pequeños cambios estructurales y físicos, de manera que el cambio se pudiese hacer visible y palpable, ayudando a construir una imagen del cambio y a que se afiance. Ese planteamiento debía ser sutil, ante las dificultades que la escasa capacitación y visión, provoca.

¿De qué manera podemos ir generando cambios mentales y que el cambio vaya emergiendo? Es un trabajo de reflexión en torno a prejuicios. La habilidad de gestionar y reconducir estos pensamientos, es una tónica constante de todo el proceso.



Esquema 1. Salvador García Creencias-conductas

Trabajar la modificación de creencias, a través del modelo de Salvador García, resulta muy útil, no sólo con las clientes sino con todos los sistemas.

Identificar estadios y evoluciones en las valoraciones que hacen las personas, hacia el camino de cambiar creencias, introduciendo normas.

Formar una coalición, liderar la gestión de personas, resistencias y conflictos son cuestiones a planificar y manejar, que se vuelven dolorosas y de impacto en muchos procesos.

Tras un diagnóstico, se percibe falta de capacidad, al descubrir la ausencia de procedimientos técnicos que marcasen objetivos, indicadores. A nivel estructural y organizativo sucede lo mismo.

Surge la necesidad de introducir objetivos personales- profesionales para iniciar un proceso de desarrollo profesional.

Esta dinámica genera resistencias y problemas a nivel individual, como miembros de un sistema, genera efecto contagio. La época más dura y más preocupante sucede en estos inicios.

Aquí vuelve a ser clave el estilo de la gestión y el papel de líder coach, adaptándose y detectando la situación. Personas que ante la reflexión personal de "esto no lo sé hacer, llevo toda la vida trabajando de otra manera y esto no sé hacerlo. Que pinto yo aquí", genera un sentimiento de frustración que deriva en depresión en un número considerable de personas. Esta realidad, ha detenido bastante tiempo el ritmo que se quería implantar y ha obligado a planear esta situación, con estrategias de acompañamiento, formación.

A pesar de esta realidad, surge una paradoja, que nace de la convicción de la necesidad real de cambio y de la necesidad de afianzar el cambio en la estructura. Se proponen cambios estructurales que conllevan pérdidas de derechos laborales, se llevan a cabo, sin más conflictividad que la que pueden generar unas reuniones, y de manera bastante satisfactoria.

Pero existen resistencias fuertes al cambio, en perfiles empoderados, por su antigüedad, autoridad y solera en la organización, así como por su propio sistema autónomo dentro de la organización. Puestos relevantes para el desarrollo de la misión y en posiciones de liderazgo en la organización.

En la etapa de acompañamiento y formación. Tras delimitar objetivos, incluirlos en grupos líderes de trabajo, gestionar conflictos frontales con el cambio, su evaluación del desempeño y actitud. Se evidencian situaciones con personas que provocan toma de decisiones drásticas pero necesarias para evitar el lastre en el cambio.

La necesidad de reemplazar estos perfiles profesionales, también influye en la velocidad del cambio, al menos inicialmente. La oferta de los puestos y la gestión de la selección de personal es mucho más afinada, teniendo claras las competencias y funciones que va a requerir el puesto. Una buena selección

ayudó a clarificar los objetivos del cambio que estaban planeados. Las nuevas incorporaciones, son un gran impulso que facilita la consecución de los objetivos marcados.

Las decisiones en esta etapa son necesarias para ir limando las dificultades que impiden crecer. La detección de estas realidades y la gestión de las mismas, requieren visión y criterios claros que muchas veces lo que se evidencia, es la soledad del líder.

Con todas estas circunstancias, bien resueltas y sin conflictividad, evidencian una aceptación compartida de necesidad de cambio, costoso pero aceptado. El estilo y la comunicación a la hora de plantear estas situaciones son fundamentales en el éxito y en la prevención de conflictos posteriores. Y, en consecuencia, ha provocado un refuerzo al papel de la dirección, validando la gestión y la determinación a favor del cambio.

Se pone en marcha un plan de recompensas que pretenden ser estables en el tiempo al percibir que estas situaciones serán cíclicas y que la intensidad del cambio es grande. Reconocimiento, formación, acompañamiento personal, calendarizar épocas del año introduciendo eventos lúdicos que distensionen, organización del trabajo facilitando horarios, descansos, flexibilidad…

En una realidad que se dimensiona se hace fundamental la comunicación de estos éxitos y de los objetivos del cambio y su despliegue a todos los sistemas. La dirección lidera este proceso contando con personas influyentes de manera formal y otras informales. Formales como las religiosas y responsables de áreas creados al principio del cambio, e informales como los líderes naturales de los distintos sistemas, personas proactivas de dentro y de fuera de la organización.

Ahora se empodera a estos responsables de área en el acompañamiento a los profesionales, formándose e interiorizando funciones de responsabilidad en el cambio.

Con un equipo motor formado por estos responsables de áreas y 3 profesionales técnicos, tras diversas formaciones y experiencias que clarifican y afianzan el horizonte del cambio se inicia el planteamiento del desarrollo de un plan de acción.

El modelo teórico de Tom Peters y sus principios

En este momento se tiene en cuenta los principios, desarrollados en el libro “En busca de la Excelencia”. Plantea cómo conseguir éxito en tu organización.

Una vez creada la estructura… formación y afianzar la visión, concepción de persona y trasformación de servicios. Incidiendo sobre la estructura,

intentamos homogeneizar conductas, que nos lleven a sensibilizar y adquirir nuevos modelos mentales.

Principios aplicables a los pasos que se quería dar hacia la proyección del cambio.

1. Orientación a la acción
2. Cercanía con el cliente
3. Fomento de la autonomía e iniciativa en los empleados
4. Productividad desde las personas
5. Orientación a los valores.
6. Fidelidad a su negocio central.
7. Estructura simple y staff reducido.
8. Dirección central con libertad individual.

No son principios de cambio, son principios de eficiencia organizacional a introducir en una organización, muy jerárquica y de funcionamiento familiar. Llegado a este nivel, dentro del proceso de cambio, la planificación, no debía quedarse en una simple reorganización. La introducción de nuevos paradigmas organizacionales y de intervención, modifican la cultura organizacional y afectan a distintos niveles de la organización, efecto que apoya el proceso de transformación de servicios y especialmente la trasformación de modelos mentales.

Plan de estratégico del líder, un apellido al plan de acción para reflejar los distintos cambios, en distintas dimensiones del sistema y con distintos agentes que se tienen que desarrollar para hacer viables los objetivos previstos. La responsabilidad de percibir estas áreas y planear el trabajo en ellas, se percibe desde un perfil con una visión amplia de la organización. A este nivel no contamos con un equipo directivo que pueda apoyar al líder en estas visiones. Esa es la razón para personalizar en el líder, el diseño y desarrollo del plan de acción.

Apoyo externo, consultoría que oriente la planificación estratégica.

La dirección necesitaba un apoyo externo que validase sus planteamientos de cambios. Haber buscado y haber encontrado a una consultoría como Algalia, ha facilitado y dado gran impulso a todo el cambio.

Un PLAN ESTRATEGICO, y sobre todo con su proceso de elaboración, tan participado, todo ha cambiado. Ha sido un proceso de formación, de dialogo, de participación y de construcción del que hemos aprendido mucho, hemos abierto los ojos y entendido la visión del cambio. Hemos concretado el proceso y los pasos para conseguir lo que en conjunto nos hemos propuesto. Ha sido un proceso planificador con mucha magia que ha generado mucho impacto.

Con este trabajo de desarrollo organizacional, se da un paso más en el proceso de empoderar a los distintos equipos. Inevitablemente, ya no solo es

empoderar, es delegar y reorganizarse. Se pasa de una organización familiar, muy básica de apenas 30 trabajadores, a una organización de cerca de 90. Es indispensable diseñar una organización estructurada.

Estructura, equipos, empoderamiento de las personas

Generar equipos de trabajo, de responsables, de áreas, multidisciplinares, de valoración… y que los responsables de servicios trabajasen en equipo, trasmitir la metodología de trabajo en equipo era una manera de unir la participación, la eficacia, la eficiencia, la comunicación y la orientación a la acción.

Como plantea Tom Peters, hay que generar productividad desde la gente, favorecer la autonomía, el espíritu emprendedor. La autonomía, la actitud emprendedora o proactiva, ¿se hace o se nace?

La creación de equipos se fue gestando desde el inicio, con la búsqueda de alianzas y colaboraciones informales con la Dirección. Posteriormente los responsables de áreas, los equipos multidisciplinares, equipo motor… ya se percibida que la dinámica de gestión y toma de decisiones había cambiado. Se podría decir que se empieza a introducir un sistema de calidad integral, una nueva forma de hacer las cosas, una nueva forma de relacionarnos. Y ese nuevo hacer, será nuestra nueva cultura, que la naturalicemos en nuestro trabajo.

Todos siguiendo la premisa de fomentar el cambio, la comunicación, y sobre todo la teoría de la pirámide invertida, estamos para dar servicio, apoyos y resolver conflictos de manera que el personal de atención directa pueda ejecutar bien el trabajo.

Al generar equipos, en las personas nacen intereses y expectativas particulares, reconocimientos, compartir responsabilidades o tareas, compaginar puestos y roles. Personas nuevas en puestos nuevos, personas con expectativas y emociones. Afloran intereses soft, que requieren mucho dialogo, gestión y decisiones. Realmente, gestiones inesperadas en un equipo de este nivel de implicación, consumen mucho tiempo y recursos. Duele, hay dolor. Situaciones altamente inflamables.

Con la evolución, estos grupos, se pretende que el estilo organizativo se transforme en horizontal en vez de pirámide invertida. De modo que la horizontalidad favorezca las sinergias entre todos los sistemas, colaboraciones, el feedback, opinar y participar de un organismo vivo.

Todo se sucede muy rápido. Los equipos y profesionales asumen el plan estratégico, trabajan en su despliegue. Atendemos la particularidad de personal muy antiguo en la organización, sin habilidades o competencias entorno el nuevo modelo mental. Será una situación que necesite mucho apoyo.

Equipos de dirección

Se llega a un punto de maduración con un grupo de profesionales, que con el apoyo de las religiosas, tomamos el paso de constituir un equipo Directivo. Sin centrarse en decisiones operativas sino reflexionando y decidiendo sobre estrategias, rumbos.

Este proceso de discernimiento y maduración se consigue tras la participación de estas personas y la dirección, en un programa de fortalecimiento de equipos directivos. Ha sido un proceso duro y una decisión reflexionada de asumir la pertenencia al equipo tras un periodo complicado.

Esta realidad lo que evidencia es la progresión de la participación de las personas en los equipos. Personas empoderadas, asumen decisiones directivas.

4. Conclusión

Introducir la perspectiva del DO en un proceso de cambio, facilita que el cambio sea más estable y holístico. A su vez requiere de un acompañamiento de malabares, liderazgo situacional, entre todos para que los sistemas mantengan el equilibrio dinámico que no frene el crecimiento constante, así como otorgarle valor a cada sistema.

Esta situación de malabares, a día de hoy es mucho más agradable. Todos hacemos malabares, el despliegue del desarrollo organizacional implantado entre todos, hace que las personas se sientan empoderadas y con posibilidades de desarrollo personal. A su vez, se sienten miembros de una organización de las que son parte y a su vez influyentes.

El crecimiento y la evolución de EVDgalicia, dependerá del desarrollo personal y profesional de cada uno de sus miembros en el proceso de cambio constante. En especial del fortalecimiento y madurez de la estructura, sus equipos, sus competencias de gestión, resolución de conflictos, gestión de personal, visión organizacional…

El haber podido realizar ENTRE TODOS un proceso de cambio de tal envergadura, ha sido posible gracias a la generosidad de las personas en todos los sistemas. Un proceso de mucho dolor, cambios personales, aceptación de ideas no del todo compartidas, sacrificio y mucho esfuerzo, que no hubiera sido posible sin la entrega de las personas a la misión, a las personas para las que se trabaja.

La creencia firme de querer hacerlo de otra manera, por ellas, ha sido la mayor motivación. Tener clara la misión/visión, una aceptación de la misma y

acompañar juntos el desarrollo, así como los retos de la misma, asegura un proceso bien direccionado.

El apoyo de agentes externos, de teoría y conocimiento externo, genera una dinámica y relación de aprovechamiento del conocimiento, basado en la humildad, la aceptación de la opinión y visión del otro. Ha sido un gran aprendizaje, juntos sabemos más y otros nos ayudan a poder ver mejor.

Gratitud infinita a todos los que acompañaban este carro del cambio. Siempre apostando con orgullo por las personas.

BIBLIOGRAFÍA

Fernández Ríos, J.S. (1997). *Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Diaz de Santos.

Gasalla, J.M. (2014). *La nueva dirección de personas. La dirección por confianza*. Madrid: Pirámide.

Beckhard, R. y Pritchard, W. (1993). *Estrategia para el* cambio. Madrid: Parramon ediciones.

Kolb, D. (1984). *Psicología de las organizaciones. Experiencias.* Prentice Hall.

Kotter, J. (2006). *Las claves del cambio*. Deusto.

Guash, S. (2015). *Contabilidad simultánea. Valoración de los intangibles en la gestión integral*. Ed. ACCID.

Schalock, R.L. y Verdugo Alonso, M.A. (2013). *El cambio en las organizaciones con discapacidad.* Alianza editorial.

Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organizacion abierta al aprendizaje*. Ed. Granica.

Senge, P. (2007). *La danza del cambio.* Ediciones Gestión 2000.

Smith, P y Peterson, M. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura. Un modelo de dirección de sucesos.* Pirámide. Madrid.

BELBIN: CÓMO GESTIONAR LA DIVERSIDAD PARA LOGRAR EL ÉXITO

LOREA JIMÉNEZ ORRUÑO
Belbin

En los años 70 Meredith Belbin junto con su equipo comenzó una investigación en la "Henley Business School" que duraría casi una década. Esta investigación se desarrolló dentro de un programa de formación a altos directivos en el que se dieron cuenta de que unos equipos obtenían mejores resultados que otros. El hilo conductor de la investigación consistió en un simulacro de negocio con sus correspondientes cuentas de resultados, operaciones de venta, compra, préstamos etc. Este enfoque realista con respecto al mundo empresarial permitió observar el comportamiento y aportaciones de cada persona, así como medir fácilmente los resultados de unos equipos y otros.

Con el paso de los años y fruto de las observaciones (cada 30 segundos apuntaban las interacciones que se producían), anotaciones y estudio de las personas responsables de la investigación fueron tomando forma algunas conclusiones que supondrían los inicios de la Metodología Belbin. Una de estas conclusiones supuso contradecir una de las primeras hipótesis: los equipos formados por personas con mayor capacidad intelectual obtendrían mejores resultados. Pues bien, se demostró (con el paso de decenas de equipos por el simulacro de negocio) que la inteligencia no era un factor diferencial para el buen devenir del equipo.

A medida que Meredith Belbin y su equipo (formado por un matemático, una antropóloga y un psicólogo) iban estudiando las observaciones y los resultados que obtenían los diferentes grupos, pudieron ir agrupando muchas de las aportaciones individuales en diferentes conjuntos de comportamientos que se denominaron Roles de Equipo Belbin. Estas divisiones facilitaron que pudieran comenzar a hacer predicciones sobre el éxito o fracaso de los equipos antes siquiera de empezar el juego. El acierto en las predicciones fue un síntoma claro para ir afinando la respuesta a la pregunta inicial ¿Por qué unos equipos funcionan y otros no?

Uno de los primeros factores que tenían en común todos los equipos exitosos era que al menos uno de sus miembros poseía los comportamientos

típicos del Implementador (ID): personas constantes, prácticas y ordenadas (entre otros aspectos). Sin embargo, al crear un equipo netamente compuesto por ID, este fracasó.

Algo parecido ocurrió con una tipología de comportamiento caracterizada por el pensamiento lateral y la generación de ideas (lo que en el futuro se denominó como Cerebro (CE)). La presencia de esta habilidad resultaba vital para que el equipo se pusiera en marcha. Era la chispa o idea a partir de la cual el equipo comenzaba a funcionar. Sin embargo, articular un equipo en base a personas con el Rol CE alto no fue ni mucho menos una buena idea… Esos equipos se dispersaban y saltaban de una idea en otra sin realmente llegar a implementar nada.

Entró en escena otro tipo de generador de ideas, el Investigador de Recursos (IR) quien se caracterizaba por traer información del exterior, negociar y buscar nuevas oportunidades. Aportación muy necesaria para tener unos buenos resultados en los simuladores de negocio. No obstante, las ideas de los CE e IR requerían ser evaluadas por una persona lógica y objetiva, capaz de tomar buenas decisiones estratégicas. Estas habilidades se aunaban precisamente en la figura del Monitor Evaluador (ME).

Situaciones personales difíciles también requerían habilidades diplomáticas especiales, así como crear un buen clima y capacidad de escucha; estas son algunas de las aportaciones del Cohesionador (CH). En algunas fases de los proyectos es necesario atar cabos y un buen control de la calidad, para lograrlo hay que contar con la presencia de un Finalizador (FI). Sin embargo y como ya se viene anunciando, un equipo repleto de FI será un equipo demasiado meticuloso, que se perderá en detalles no relevantes. De nuevo el exceso se convierte en un problema.

Aparecieron también dos figuras cuya característica común era la claridad que tenían con respecto al objetivo. Sin embargo, existían diferencias en el modo de alcanzar dichos objetivos. Por una parte, emergió la figura del Coordinador (CO), una persona segura de sí misma y con capacidad de reconocer y empoderar las capacidades del resto de miembros del equipo en pro de los resultados. Por otra parte, el Impulsor (IS) cobraba protagonismo en situaciones de crisis o desmotivación. Los impulsores conseguían centrar al equipo de nuevo y superar los obstáculos.

Finalmente, en la fase final de la investigación se dieron cuenta de que había otro conjunto de comportamientos que resultaban clave para obtener buenos resultados. Era el Especialista (ES), que aportaba su conocimiento experto y su capacidad de profundizar en un tema concreto. (Ver imagen 1)

Conforme se fueron descubriendo y conociendo los Roles Belbin, las predicciones fueron más exactas y acertadas, de manera que se pudo concluir que los equipos de éxito eran aquellos donde la diversidad (entendida como variedad de comportamientos o Roles) estaba presente y además era correctamente gestionada.

Imagen 1. Especialistas

1. ¿Cómo medimos los Roles Belbin?

La clave para hacer un buen uso de la Metodología Belbin es sin duda identificar correctamente los Roles Belbin, o más bien la intensidad en la que están presentes los Roles en cada persona ya que todos tenemos los 9 Roles de Equipo Belbin. Belbin ofrece una metodología muy potente para sacar a relucir mi percepción respecto a mis aportaciones en el trabajo (a través del Inventario Autopercepción Belbin©). Además, ofrece la posibilidad de que mis compañeros añadan su visión sobre mis aportaciones, proporcionando una imagen más completa y real de la persona (mediante la Valoración del Observador Belbin©) (ver imagen 2)

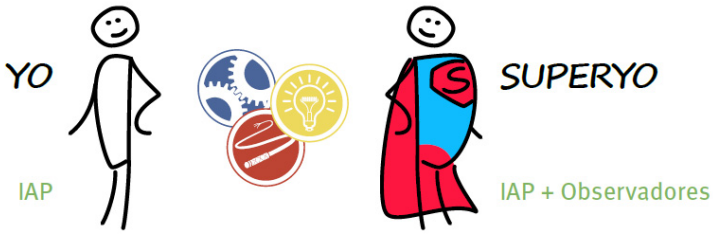


Imagen 2. IAP vs IAP+Observadores

El informe Belbin nos ofrece por tanto un buen criterio de análisis de las distintas contribuciones y un lenguaje común con el que entendernos ya que nos permite identificar las fortalezas y debilidades que lleva implícitas cada uno de los Roles. Todos tenemos algo positivo que aportar y todas las aportaciones suman en el trabajo colaborativo.

Esta identificación aporta las claves para mejorar tanto tu desarrollo como el de tu organización. Podríamos distinguir 3 fases en el camino hacia el desarrollo organizacional. La primera es sin duda la de obtener un mayor autoconocimiento sobre tus fortalezas y debilidades. Esto te permite incrementar tu eficacia personal, empoderarte, trabajar sobre fortalezas, obtener un mayor equilibrio entre tareas a desarrollar y talentos naturales, etc. Si damos un paso más y conseguimos mejorar el conocimiento de los demás, obtendremos beneficios tales como generar relaciones laborales productivas y saludables, desarrollar un lenguaje común que facilite la comunicación y mejore las relaciones interpersonales, resolver conflictos gracias a la mayor comprensión generada, aprovechar la diferencia, desarrollar del trabajo colaborativo etc. El tercer nivel que se nos presenta es el del conocimiento mutuo, es decir, tomar conciencia de aquellos Roles más presentes en nuestros

equipos y departamentos, así como también ser conscientes de aquellos en los que ninguna persona destaca (vacío de Rol). Esto nos permitirá crear Equipos de Alto Rendimiento, Equipos de Innovación y equipos que realmente sumen y empujen hacia el desarrollo de la organización (ver Imagen 3).

Imagen 3. Desarrollo organizacional

2. Diversidad en el Equipo: Caso de éxito en DECATHLON

Tener un equipo diverso y utilizar esa diversidad de manera consciente y dirigida hacia la consecución de los objetivos, tendrá como resultado un equipo auto-gestionado, con un alto grado de compromiso y satisfacción por parte de sus miembros lo que conllevará un incremento del rendimiento y la productividad.

Esto es precisamente lo que buscaba conseguir Decathlon por su necesidad de trabajar proyectos transversales en equipos no naturales, y su necesidad de que estos proyectos se llevaran a cabo en tiempo y con resultados óptimos.

El siguiente es un caso de éxito concreto con un objetivo particular: ser la tienda referente en la satisfacción y experiencia cliente. Para ello crearon un equipo de proyecto formado por 6 personas.

En primer lugar, antes incluso de introducir la Metodología Belbin, se realizó una facilitación con el equipo para aclarar conceptos como diversidad o

liderazgo compartido, de manera que todos los miembros del equipo estuvieran en una buena disposición para comprender de qué manera Belbin iba ayudarles a alcanzar su objetivo.

Una vez estos conceptos estuvieron aceptados e interiorizados, la explicación de la Metodología Belbin fluyó de una manera mucho más natural. Simplemente fue cuestión de poner nombre a aquellos aspectos que previamente ya habían surgido. Se trabajó tanto la parte individual (con los informes individuales Belbin) como la parte relacional (a través de los Roles complementarios), para finalmente, sumergirse de lleno en el ámbito del equipo.

Para ello se utilizó de nuevo una herramienta de medición fiable y validada, algo objetivo sobre lo que trabajar y desarrollar a las personas y las organizaciones. El informe de equipo conjuga los informes individuales proporcionando una información clave de diagnóstico sobre de qué manera se comporta dicho equipo, cuáles son sus fortalezas y en qué aspectos deberán ser más cuidadosos.

La imagen número 4 es una parte de la información que otorga el informe de equipo Belbin. Se trata del Círculo de Roles Belbin, una herramienta muy potente para poder lograr una mayor comprensión de lo que sucede en cualquier equipo/grupo. Se trata de un círculo dividido en 9 partes, y a su vez distribuidos en 3 grupos: los Roles sociales (CO, CH, IR) los Roles Mentales (CE, ME, ES) y los Roles de acción (FI, ID, IS). El sistema experto situará a cada uno de los miembros del equipo en el segmento correspondiente a sus dos Roles más altos según la percepción global (IAP + Observadores), de esta manera podremos observar de un rápido vistazo “la foto” del equipo, sus excesos y vacíos de Roles. Aspectos que deberemos aprender a gestionar y regular para que este desequilibrio o falta de diversidad no impida que logremos el objetivo. El siguiente paso es que el equipo se sitúe frente a su círculo y con apoyo del facilitador lo analicen y desarrollen un plan de acción que compense dichos desequilibrios y ponga en valor las fortalezas del equipo.

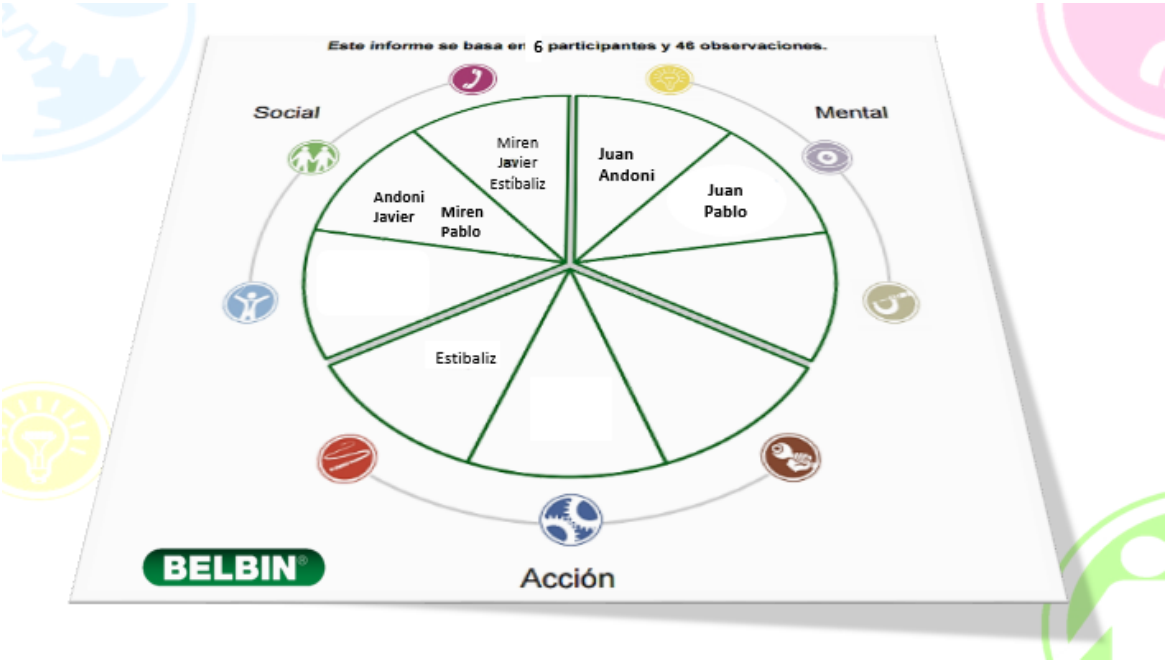


Imagen 4. Círculo de roles Belbin

Aspectos a destacar sobre el Círculo

En el equipo hay tres IR y cuatro CH como primer o segundo Rol. La fuerte presencia de roles sociales es muy útil con el encargo (ser la tienda referente en la satisfacción y experiencia cliente) sin embargo se dan cuenta de que les dificultará a la hora de hacer seguimiento de las tareas y cumplir con las fechas límite del proyecto. Para solventar esta dificultad, acuerdan y aceptan que debe ser el ID quien haga seguimiento de las tareas y actas de reunión, alguien mucho más riguroso y estructurado que cualquiera de los Roles sociales.

Un equipo con tanta fuerza en lo social, celebra sus éxitos continuamente. Los pequeños y grandes avances. Los IR especialmente disfrutan relatando y compartiendo con otros lo que hacen en el equipo. Esto no sólo es bueno para este equipo en concreto, el resto de la organización al ser testigo de este buen clima, comienza a interesarse por el proyecto y la metodología utilizada. Que el primer equipo fuese un equipo con esa capacidad de celebrar fue azaroso, pero sin duda fue un gran éxito, facilitó la expansión de la metodología al resto de la empresa.

La ausencia de ES es un problema para el equipo ya que necesitan recoger información sobre lo que en ese momento era tendencia en torno a la experiencia cliente, conocer que está haciendo la competencia, ahondar y conocer en

profundidad los diferentes modelos. Esta dificultad la resuelven de la siguiente manera: la fuerte presencia de IR permite que se traiga información de fuera, acuerdan que toda la información recogida se comparta con el equipo y el Monitor Evaluador se encargará de filtrar la calidad de dicha información. Además, deciden liberar de tareas a la persona que presenta un percentil 40 en el Rol ES, para que pueda desarrollarlo y aportar poco a poco este valor al equipo, sin forzarle a ello.

A mitad de proyecto son conscientes de que la presencia de dos CE combinada con los IR, han permitido que el equipo genere tal cantidad de ideas y acciones para poner en marcha que realmente dificulta el avance del proyecto, ya que no son capaces de llevar a cabo todas las ideas que generan. Para ello solicitan la creación de un equipo que se encargue de implementar estas ideas. A estas alturas la organización conoce la Metodología y está familiarizada con los Roles Belbin, por lo que este nuevo equipo tendrá un mayor equilibrio de Roles, destacando el área de acción (precisamente para ejecutar tantas ideas que se quedaban a medio hacer). Este equipo no necesita generar ideas, necesita ponerlas en marcha. Por lo que se decide que dentro de un equipo de 6 personas haya 2 con primer rol de implementador. Este cambio permite lograr y superar el objetivo en tiempo.

El resultado

El resultado de este proceso de autogestión por parte del equipo es un grupo de personas comprometidas con el proyecto y con un alto grado de satisfacción individual por dos razones principalmente; la primera por el sentimiento de pertenencia a un equipo de alto rendimiento, donde vivencian por ellos mismos que el equipo tiene vida propia y que se adapta y toma conciencia de una manera natural sobre lo que va aconteciendo. La segunda fuente de satisfacción consiste en un reparto de tareas eficiente y negociado dentro del equipo, donde los talentos de cada persona se ponen de manifiesto asignando tareas acordes a los mismos.

Una vez más, gestionando la diversidad conseguimos el éxito.

BIBLIOGRAFÍA

Belbin, M(2011) *Equipos directivos, el porqué de su éxito o fracaso*.

Belbin, M (2013) *Roles de equipo en el trabajo*

Otras fuentes: www.belbin.es

EL DIÁLOGO EN LAS ORGANIZACIONES: EN BUSCA DEL ARCA PERDIDA

MAIDER GOROSTIDI GARCÍA
Funts Project

El mundo de las organizaciones es complejo y parte de esa complejidad se da porque lo habitan personas. Las personas en interacción también somos complejas como lo son las relaciones que entre nosotras se establecen. A esta complejidad debemos sumar las circunstancias del momento, los avances tecnológicos, las crisis de mercados, los cambios continuos, el aumento de problemas y también del número de variables que operan en posibles soluciones. El mundo que se despliega ante nuestros ojos diariamente no es sencillo, cómodo, previsible, ni lo es la vida de la organización que en él habita.

Los modelos clásicos de gestión están en jaque. Parece que lo que nos ha traído hasta aquí no es lo que nos llevará a avanzar. Las fórmulas mágicas que emergen para nadar estas aguas bravas son infinitas y las ofertas para guiar las organizaciones por los complejos senderos socioeconómicos emergen con efervescencia. En consecuencia, la incertidumbre es una clave cierta en la que vivir hoy y la inseguridad es inevitable compañera de viaje. Ante un panorama como este, la exploración de fórmulas que apuesten por tener en cuenta una mirada sistémica con la que sumar a todos los actores de la obra es fundamental.

Pero en el momento en el que afloran más preguntas es cuando menos respuestas buscamos a través de los diálogos. Antiguamente, el diálogo era el mecanismo de exploración de las cuestiones cruciales de la vida. A través del diálogo no se llegaba a la verdad, pero sí se creaba conocimiento y las personas se aproximaban a lugares comunes desde los que trabajaban respuestas o, en ocasiones, más preguntas que les servían para avanzar.

El entrenamiento en la práctica del diálogo supone también una búsqueda de un diálogo interior, con uno mismo, una misma, honesta y profundamente; supone un deseo de conocer lo que realmente está detrás de quien dice, más allá de oír lo que nos está diciendo; supone no juzgar ni rechazar a esa persona o idea por no ser propia o por no estar de acuerdo con ella. El camino de ese diálogo es complejo y lento; pero también productivo (incluso rentable, apuntan algunos) y muy enriquecedor en la construcción de la realidad colectiva.

Además, si reconocemos que el conocimiento está en las personas que intervienen en los procesos de la organización y que el conocimiento tácito requiere salir de la persona para ser explícito, es evidente que debemos ser proactivos y crear espacios dentro y fuera de las organizaciones en los que la escucha se active, el diálogo verdadero emerja y se potencie la conversación.

Elevar la toma de conciencia de lo que entraña el diálogo, según el concepto que se plantea en esta comunicación, conocer las capacidades que deben desplegarse en el mismo y saber los límites que actúan como barrera son los puntos que vamos a mostrar en esta comunicación. Consideramos que, desde ese lugar, de mayor conciencia sobre la fuerza y potencial del diálogo, el consultor o consultora de Desarrollo Organizacional (DO) acompañará mejor los procesos de cambio integrando así, la visión humanista de la perspectiva del DO.

1. El concepto del diálogo: etimología y análisis filosófico

Entender el diálogo y aquello por lo cual *es*, nos lleva a aproximarnos a su origen: una inmersión etimológica que nos permite recuperar lo que hay detrás de esta palabra para, así, construir desde la acción un mejor camino en las conversaciones organizacionales.

El diálogo según Moratalla

El diálogo ha sido un concepto clave en el desarrollo de las sociedades, en concreto, de la occidental. Su base filosófica, identificada en la herencia socrática, ha permitido según Agustín Domingo de Moratalla, abrir la dimensión de la persona al *otro* para crear un espacio de *vida compartida*. Teniendo en cuenta la importancia que en nuestra cultura ha tenido esta base filosófica, queremos recuperar el papel que algunos autores le conceden al diálogo para así recoger los ingredientes clave que deben activarse cuando lo trasladamos al espacio organizacional.

El análisis etimológico de la palabra diálogo nos da unas pistas interesantes sobre el comportamiento que debe existir al dialogar: *diálogo; "*el prefijo "*día-" *indica división y separación ("a través de"); por tanto aparece la creación de un ámbito medio (entre) donde los discursos (*logoi)* se encuentran y realizan". (Moratalla, 2006, p.179). Algunos autores lo traducen como "fluir de significados*"* (Isaacs, 1999, p.xvii).

Este sencillo análisis nos permite identificar dos cuestiones importantes: por una parte, la necesidad de conocer lo que una persona dice y lo que desea decir, puesto que se trata de llegar a los significados de las palabras; por otra parte, el prefijo *dia-* resalta lo que sucede *entre*, en ese espacio intermedio que

no es ni propiamente *tuyo* ni propiamente *mío*. En este rápido análisis vemos que el diálogo se caracterizaría por la necesidad de conocer el sentido que llevan *tus* palabras y las *mías*, *nuestras* palabras, en el espacio común que compartimos las personas interlocutoras. Esta aclaración básica destaca la importancia de las preguntas (el gran logro de Sócrates) a la hora de llegar al entendimiento e interiorización del significado de las palabras de la otra persona interlocutora.

Si avanzamos hacia la filosofía más moderna, vemos que la hermenéutica[1] ha analizado esta palabra "diálogo" con un sentido que nos puede ayudar a poner el foco en el valor del mismo en las organizaciones.

La comunicación como actividad y el diálogo como medio para desarrollarla están instrumentalizados y despersonalizados en la actividad organizacional. Es más, podríamos afirmar que se prepara el campo comunicativo desde esa instrumentalización con un enfoque más reactivo que proactivo, dando lugar a meros intercambios de información entre personas, a la generación de discursos defensivos u ofensivos sin poner cuidado en el espacio intersubjetivo que se construye. Perdemos así la posibilidad de generar un diálogo desde el reconocimiento de la otra persona como elemento de igual valor que *yo*, destacando así la reciprocidad, presencia y responsabilidad en el *verdadero diálogo* (Moratalla, 2006, p.185).

Otro punto a destacar en nuestra práctica de diálogo es que éste suele llevar insertado el deseo de llegar a un fin concreto; persigue un objetivo por el que dos personas deciden, en un momento determinado, juntarse y dialogar. El objetivo puede ser el de resolver un conflicto, un malentendido, aclarar alguna cuestión. Además, en el diálogo suele darse un intercambio de pareceres personales, de visiones parciales que queremos trasladar y contagiar a los demás y no tanto *construir con* ellos.

Pero, teniendo en cuenta el planteamiento filosófico, el diálogo no es tanto un instrumento con el que logramos un objetivo, sino más bien una actitud de la persona a la hora de relacionarse con las demás personas; una actitud que se traslada a través del respeto y la igual consideración y trato de la otra persona más allá de una mera intencionalidad.

Moratalla lo describe muy bien en el estudio que hace sobre el diálogo cuando afirma que «el diálogo es comunicación mantenida o *acaecimiento relacional* que tiene por objeto la comprensión de aquello sobre lo que se

[1] RAE hermenéutico, ca.
1. adj. Perteneciente o relativo a la hermenéutica.
2. f. Arte de interpretar textos y especialmente el de interpretar los textos sagrados.
3. f. Fil. En la filosofía de Hans-Georg Gadamer, teoría de la verdad y el método que expresa la universalización del fenómeno interpretativo desde la concreta y personal historicidad.

conversa y de *aquél* con quien se conversa». (Moratalla, 2006, p.177-216). Esta apertura a la cuestión sobre la que se conversa y a la persona con la que se conversa, permite un espacio que puede ser llamado *intersubjetividad*. Se genera así la identificación del otro como realidad más allá de su presencia, sabiéndole como persona, reconociéndole como interlocutor y recogiéndole como objeto conversacional.

Aquí se subraya la importancia de esa parte actitudinal que debe estar presente en el diálogo más allá del proceso de comunicación; esa *manera de estar* que hace que un diálogo trascienda a la persona más allá de su ser, de su presencia física y se convierta en un *yo con*.

Observamos al analizar la esencia del diálogo que éste tiene mucho de actitud de la persona hacia la otra persona. Vemos que no importa tanto lo que se dice sino cómo se comporta quien dice. Moratalla reconoce así que el diálogo no sólo es «camino de conocimiento de la realidad y del otro hombre, es también el método de realización y socialización, ya que somos lo que somos gracias a nuestra relación con los otros y con la realidad que con ellos habitamos» (Moratalla, 2006, p.178).

En este sentido, el diálogo se desarrolla en la senda que se traza para llegar a instalarnos en lo común recogiendo las realidades conversacionales que emergen desde el yo y el otro. El camino se recorre indagando, preguntando, respondiendo, en uno y otro sentido, del *yo al tú* y del *tú al yo* para construir un *nosotros*. Pero este recorrido no supone que las partes en diálogo vean anuladas sus posturas, las que les diferencia; si ocurriese esto, si una de las partes subsumiese a la otra, según Moratalla, «el diálogo no sería comunicación sino mero intercambio de información» (Moratalla, 2006, p.179).

> «El acceso a lo común que se produce en el acontecimiento del diálogo no anula ni suprime la diferencia de los interlocutores. La diferencia se mantiene porque se accede a lo común cuando hay un esfuerzo e itinerario personal. Cuando el acceso a lo común borra las diferencias, el diálogo no es conversación, sino intercambio de información. Dialogar no es compartir información, sino mantener abierto un espacio de encuentro, reconocimiento y crecimiento en lo común». (Moratalla, 2006, p.178-179).

El esfuerzo, entonces, que se debe hacer en el diálogo es, como veíamos a lo largo de este punto, un esfuerzo por reconocer a la otra persona, recocer el valor de lo que piensa y dice y, desde ese lugar de respeto, el esfuerzo final para construir el lugar de encuentro común en el que ambas partes se sientan dignamente tratadas y reconocidas.

Al recoger estas afirmaciones comprobamos que el peso que tiene la actitud en el diálogo, en el acto comunicacional, es clave a la hora de desplegar esas capacidades que nos permitan, desde nuestro auto-reconocimiento, reconocer también a la otra persona; sólo así se construye el lugar común. Y esta actitud concuerda con lo que Gadamer afirma, siguiendo con el análisis de Moratalla, sobre el hecho del diálogo: «el diálogo no sólo describe una forma de pensar sino de ser, de vivir y de estar en el mundo». Gadamer avanza en la fuerza actitudinal de la persona en el diálogo y llega a distinguir éste de la conversación afirmando que «en la conversación uno entra o sale; en el diálogo se está» (Moratalla, 2006, p. 207).

Recapitulando, vemos que el diálogo trasciende a la persona, va más allá de ser una herramienta para la comunicación, para mejorar el entendimiento y pretende ser una actitud que mantiene quien dialoga para abrirse a la realidad del otro, de los otros y construir así una realidad común. Así, al diálogo se le otorga un rango más amplio que una conversación, que el mero acto de hablar o de informar.

Y al espacio común se llega queriendo conocer más a la otra persona y conociéndose bien uno mismo. Porque nuestra *verdad* ya la sabemos (o deberíamos saberla), pero la *verdad* que la otra persona desea trasladarnos es la que tenemos que averiguar. Y finaliza así el análisis sobre Moratalla– ese «espacio común se abre con la interpelación, con la apelación, con la pregunta. A diferencia de la afirmación, la pregunta no suscita ninguna pretensión de verdad incuestionable». En consecuencia, «dialogar es participar y pertenecer a este espacio común que transforma a cada uno de los individuos, un espacio tejido de preguntas y respuestas donde se describe y conquista un horizonte común». (Moratalla, 2006, p. 215).

El diálogo según David Bohm

Para David Bohm, físico y pensador, el diálogo es un hecho complejo, «una forma de compartir, de convivir, de cuidar y de dar, no sólo la palabra, sino de dar-se» (Bohm, 1996, p. 29-82).

«El diálogo no es serio si sólo se ponen palabras y no se pone en él toda el alma y todo el cuerpo, si no hay disponibilidad, entrega o donación. Si no se abre a la verdad del otro y es capaz de responder heme aquí». (Bohm, 1996, p. 29-82). Desde esta idea parte David Bohm para entender el diálogo como un *proceso* multifacético que trasciende, también aquí, las nociones típicas al uso sobre la charla y el intercambio de comunicación. Según Bohm, el diálogo es entonces un proceso y como tal proceso nace en el *pensamiento* de la persona. En la generación de pensamiento, a su vez proceso complejo, la persona separa las cosas que en realidad no se hallan separadas para poder entenderlas mejor.

Por lo tanto, la construcción de pensamiento lleva a la persona a percibir el mundo *fragmentado*; esta percepción permite que generemos una realidad propia –que es la que guía nuestras palabras– frente a la colectiva, social que se puede construir.

Esta idea es la que trabaja Otto Scharmer a través de la Teoría U cuando habla del viaje que nos lleva a construir el "futuro emergente" desde el EGO de la persona hasta el ECO de la comunidad. Otto Scharmer y Katrin Käufer afirman en este sentido que «transformar la calidad de la conversación en un sistema significa transformar la calidad de la relación y del pensamiento; es decir, la calidad de los resultados del mañana» (Scharmer y Käufer, 2013, p.27).

La percepción fragmentada de la realidad es la base que sustenta el diálogo, es el pensamiento que emerge en el proceso de diálogo inicial y precisamente es el que hace que afloren los bloqueos al diálogo, puesto que las percepciones de las personas sobre una misma realidad siempre serán fragmentadas y, en consecuencia, podrán chocar con otras percepciones también fragmentadas. Bohm reconoce que ninguna persona está dispuesta a renunciar a sus creencias o a sus valores. El cambio llegará, sugiere, cuando los pensamientos individuales cedan espacio a los pensamientos colectivos y a cómo se construyen los pensamientos mismos que nos hacen tener esas creencias fundamentales que defendemos con uñas y dientes en un proceso de diálogo.

Parece que, para este autor, el contraste de pensamientos del individuo con el grupo, el proceso grupal, es el motor que activa el diálogo verdadero y transformador. Si nos centramos en el fluir de sentidos que los filósofos apuntaban, encontramos sentido a la complejidad que entraña el diálogo más allá de un mero intercambio de información o de pareceres o de realidades percibidas de manera parcial y subjetiva. Y este *fluir de sentidos* llega «cuando el propio grupo comienza a entrar en una nueva dinámica de relación abierta a todos los participantes y a todos los temas, independientemente del grado de relación existente entre los participantes». Entonces «es cuando hemos comenzado a explorar las posibilidades de este tipo de diálogo –como flujo libre de significado– y se hace evidente su capacidad para transformar, no sólo las relaciones existentes entre las personas, sino también la naturaleza de la consciencia que posibilita esas relaciones» (Bohm, 1996, p. 29-82).

2. Capacidades para el diálogo

El propio Agustín Domingo Moratalla afirma que, en nuestra sociedad, no es que exista una urgencia del diálogo que mejore nuestra convivencia, sino que existe una urgencia de la capacitación para el diálogo como tarea prioritaria. En el diálogo son muchas las capacidades que se despliegan: unas, más generales,

incorporarán a otras, más específicas, pero tenemos que hacer un esfuerzo y centrar la atención en aquellas clave.

Según William Isaacs (Isaacs, 1999, p.83-176) las capacidades que hay que desarrollar para generar un nuevo comportamiento dialógico se centran en:

Escucha

Profunda capacidad de escuchar. La escucha requiere no sólo oír las palabras sino aceptar, asumir y, gradualmente, dejar atrás nuestro propio clamor interno. Supone una actividad expansiva que nos da una vía para percibir más directamente las maneras en cómo participamos en el mundo que tenemos alrededor. Esto supone escuchar, no sólo a los otros, sino a nosotros mismos y nuestras propias reacciones. Este autor afirma que las personas no estamos entrenadas en la escucha porque ésta es una realidad que damos por sentada; pensamos que escuchar es un acto sencillo que lo hacemos de manera innata.

Pero escuchar es una tarea compleja porque cuando escuchamos estamos siempre proyectando nuestras opiniones, ideas, prejuicios, experiencias, inclinaciones, impulsos; si todo esto domina la escucha difícilmente lograremos atender a todo lo que está diciendo la persona. Sólo en un estado de silencio, en el que todas esas opiniones, ideas están en suspensión, calladas, es posible escuchar. En consecuencia, debemos poner cuidado en *cómo* escuchamos, no tanto en *qué* escuchamos.

Isaacs añade que escuchar es desarrollar un *silencio interior*. Para encontrar este silencio interior no tenemos que irnos de retiro a un monasterio, simplemente debemos establecer el ambiente adecuado, crear el espacio en el que la escucha pueda darse.

La escucha, decíamos, comienza con la escucha de uno mismo, una misma. *"¿Cómo me siento ahora?"* Esta pregunta puede ayudar a la persona a ser más consciente de lo que siente y lo que está pensando. Pero también debemos ser conscientes de las valoraciones que, de manera automática, pueblan el pensamiento mientras estamos escuchando. Estas valoraciones no sólo están, sino que además interceden en la calidad de nuestra escucha. En este punto es necesario distinguir entre las inferencias o conclusiones a las que llegamos sobre el hecho escuchado y el hecho en sí; esta diferenciación la describe Chris Argyris a través de *La escalera de inferencia.*

Chris Argyris denomina "la escalera de la inferencia" al proceso mediante el cual la persona, basándose en unos datos, en un hecho, extrae información y le dota de significados que, estructurados en sus creencias, le llevan a actuar de determinada manera. «Los niveles elevados niveles de inferencia son necesarios porque hacen posible la administración de la línea de la realidad» (Argyris,

1999, p.119). La cuestión determinante es trabajar sobre la inferencia e indagar en los hechos originales que llevan a los actos, sabiendo que esta realidad opera en nuestra manera de proceder.

En definitiva, escuchamos desde nuestra memoria emocional y no desde el momento presente. Como decíamos, ser conscientes de que esta fuerza opera en nuestro proceso nos ayuda a escuchar mejor y analizar el modelo mental desde el que actuamos para llegar al hecho sobre el que nos hemos apoyado.

Tanto Isaacs como Bohm coinciden en subrayar que, cuando escuchamos, nuestro cerebro tiende a fragmentar lo que escucha para recoger de ahí lo que le interesa. La *fragmentación* se convierte así en un impedimento para realizar una buena escucha. De manera casi automática, tomamos la información que valida nuestras creencias y nos vamos a lo alto de la "escalera de la inferencia" para crear la historia y actuar acorde con la misma.

El mero hecho de *ser conscientes* de que este hecho opera, afirma también Isaacs, nos permitirá abrirnos a nuevas posibilidades que el propio diálogo *con* otras personas nos ofrece; tomar consciencia de que actuamos teniendo en cuenta lo que hemos percibido, y no lo que la otra persona nos ha dicho, ya es un primer paso para operar un cambio en nuestra actitud en la escucha.

Respeto

No es un mero acto pasivo, es algo más. Es mirar de nuevo a la persona más allá de lo que ella dice o hace (y que puede no gustarnos) porque detrás de lo que muestra está ella, la persona, quien merece ser sujeto legítimo de nuestro respeto.

Cuando mostramos respeto hacia alguien consideramos lo que podemos aprender de esa persona. Según Isaacs, el respeto es, en este sentido, buscar lo más elevado y mejor de la persona y tratarla como el «misterio que nunca llegarás a comprender del todo». (Isaacs, 1999, p.117). Es precisamente la consideración de ese *todo* lo que permitirá superar la fragmentación de la que hablábamos antes. Isaacs habla de buscar la coherencia a través del diálogo; buscar la fuente común que ha llevado a dos personas a hablar e incluso a discrepar. Buscando, no la diferencia, no lo que deseamos cambiar en la otra persona, sino lo común que nos ha traído hasta aquí y lo que deseamos conservar, encontraremos esa *coherencia* que nos permite respetar al otro viéndole como un *todo* más allá de sus palabras. La conciencia de esta idea, la conciencia de que necesitamos abrirnos a algo más que a un pensamiento parcelado, nos puede acercar al desarrollo de la capacidad que nos permita actuar de otro modo.

El respeto también implica aceptar que *yo* soy parte del sistema en el diálogo. Cuando intentamos cambiar algo o a alguien porque no nos gusta lo que vemos o no estamos de acuerdo con lo que escuchamos, no somos

conscientes de que *eso que no nos gusta,* no nos gusta porque también nos concierne, porque también habla de nosotros, de nosotras. Sabernos actores de la obra y no meros observadores, dice Isaacs, es crucial a la hora de trabajar el *respeto* en el diálogo.

Trabajar esta habilidad es complicado y tampoco se enseña a *escuchar-se* a uno mismo a lo largo de la vida. «Hablar desde verme a mí mismo como parte del todo» (Scharmer, 2009, p.261) es una acción compleja que forma parte de los "campos de la conversación" que trabaja Scharmer en la Teoría U. Éste, denomina "diálogo" a ese tercer estadío en el que la persona centra su atención en la parte de *mí* que hay en *ti* cuando *te* escucho. Es decir, integra a la persona que está en la conversación en el sistema, haciéndole *arte y parte* de lo que allí sucede. Al hacer eso, al reconocer-*me, yo en ti,* se avanza desde la defensa hacia la *indagación* de los puntos de vista que pueden hacer que cambien *mi* punto de vista de partida. Es curioso que Scharmer denomine *Diálogo* sólo y exclusivamente a esa tercera acción y no a las otras 2 anteriores (Descarga: hablar cordialmente y Debate: hablar en detalle). El diálogo sería así un paso para construir un "vínculo único, profundo y significativo" (con el *respeto* como ingrediente clave) entre las personas que conversan.

Suspensión

Para el autor, la suspensión, suspender es observar nuestros pensamientos y lo que nos sucede al pensarlos, lo que pasa mientras pensamos, sin actuar hacia ellos, sin intentar reprimirlos. Esta idea no es sencilla de aprehender puesto que las sensaciones que producen nuestros pensamientos fluyen sin que seamos conscientes de ellas. Esto sucede, observa David Bohm porque «el pensamiento carece de *propiocepción* y nos vemos obligados a aprenderla» (Bohm, 1996, p.118).

El diálogo no aflora si en el proceso de una conversación nos mostramos en desacuerdo con lo que dice otra persona e intentamos, por una parte, hacerle ver que su postura no es la correcta o intentamos tapar la nuestra por no coincidir con la suya. Si en lugar de hacer cualquiera de esas dos cosas simplemente observamos lo que nos sucede o lo que sucede en nuestros pensamientos en ese momento sin intentar hacer nada sobre la situación, nuestra aproximación hacia el diálogo mejorará.

Suspender supone cambiar de dirección, parar, mirar con otros ojos. Y éste, es uno de los pasos más desafiantes en el proceso de diálogo puesto que cuando alguien dice algo, tendemos a identificar lo que dice con quién lo dice posicionándonos inmediatamente en un lugar al que dotamos de valor *cierto*. Isaacs afirma que la ausencia de suspensión es, de hecho, *certeza*. Y nosotros asentamos nuestros pensamientos en *certezas.* Dejar de lado esas *certezas* y ver

lo que sucede cuando abrimos la puerta a nuestra ignorancia es una buena forma de abrirnos hacia el diálogo.

Tal vez el mensaje que debamos enviarnos es el de "no te resistas" "no luches contra…", ni contra la opinión de la otra persona ni contra nosotros por pensar lo que pensamos. Quizá se trate de seguir nadando en esas aguas y dejar que nos lleven a otro lugar para no atribuir la cualidad de *certeza* a las palabras propias o ajenas. Podríamos afirmar que se deberían *dejar en barbecho*.

Entonces, suspender es algo así como tener la capacidad de *reflexionar en acción*: la habilidad de ver lo que está pasando mientras pasa (sin intentar hacer nada o forzar a actuar sobre lo que está pasando, simplemente observar lo que sucede, dentro y fuera de nosotros). Es observar lo que sucede a nuestros pensamientos. Somos conscientes de que nuestra mente genera productos, nuestros pensamientos, pero no somos conscientes del proceso que sigue nuestro cerebro para generarlos.

El desafío parece que está servido al forzarnos, de alguna manera, a observar qué pasa en esa fábrica de pensamientos. De hecho, el autor explica que *aprender a suspender* es toda una disciplina en sí misma. La suspensión obliga a dejar de lado la tentación de arreglar, corregir o resolver el problema que se ve para dar paso a la observación y entendimiento de lo que se está observando.

Relacionado con la *suspensión* contamos con un interesante ejemplo en la práctica dialógica que narran Kaakko Seikkula y Tom Erik Arnkil cuando comentan que el principal aprendizaje de la experiencia de los "diálogos terapéuticos" fue el momento en el que el equipo de profesionales que trabajaba el diálogo con la red social del paciente se dio cuenta de que tenía que estar más centrado *en el proceso de diálogo que en la búsqueda de soluciones*. Entonces, la necesidad de resolver problemas y tener una respuesta para los mismos nos aleja de la actitud necesaria para construir el diálogo. Continúan los autores relatando que la actitud del grupo de profesionales cambió cuando pasaron a centrarse y ser más conscientes de sus propias conductas y posiciones que de las de los pacientes y familiares. Vemos aquí un ejemplo de lo importante que es observar lo que pasa en nuestro interior (suspender) cuando estamos en un proceso de diálogo (Seikkula y Arnkil, 2016, p. 52).

Dar voz

Decir lo que para uno mismo es verdad sin sentirse coartado. Encontrar esta expresión en el diálogo supone aprender a hacerse una pregunta: *¿qué se necesita expresar ahora?* Para hacer esto debemos aprender a escuchar, no sólo las reacciones emocionales internas e impulsos o todas las imágenes de cómo pensamos que deberías actuar; deberíamos aprender a escucharnos a nosotros, nosotras mismas.

Expresar nuestra voz, en el sentido en que al Isaacs apunta con el término "*voicing*" implica conocerse y tener confianza en uno mismo, una misma. En este sentido, también implica exponerse, tener valentía para decir lo que se considera debe decirse porque lo que se expresa y comparte *puede resultar útil* a las demás personas.

Encontrar y poder expresar la voz de cada persona requiere, según Isaacs, una disposición de estar en silencio. Debemos aprender a contener nuestro impulso para hablar y escuchar antes. No todas las palabras que nos vienen a la mente deben salir; el desafío está en aprender a elegir conscientemente lo que se debe y no se debe decir. Muchas personas sienten la presión de tener que hablar. Contener y sostener esa presión puede llevar a que algo crezca dentro de la persona: «deja que lo que está en ti tome forma antes de darle palabras» (Isaacs, 1999, p.63).

Expresar la voz propia también supone confiar en el vacío, en el sentido de no saber qué hacer o qué decir, sensación que en ocasiones aparece primero. Puede que nuestra voz más profunda sea aquella que no esté demasiado elaborada y, en consecuencia, al expresarla también se expone una falta de comprensión sobre lo que acabamos de compartir. Sabemos que no estamos en posesión de la verdad, pero el hecho de exponernos y ser conscientes de que llevamos solo una parte de un todo que se puede construir es lo que nos permite dialogar bien.

Desarrollar esta última competencia supone, para Isaacs, encontrar las palabras exactas. Pero, al mismo tiempo, debemos luchar contra la auto-censura al no permitirnos decir aquello que sentimos profundamente (en ocasiones nos puede costar hasta reconocerlo). Asimismo, debemos aprender a plasmar nuestra voz sin que se escuchen los discursos prefabricados o pre-elaborados. En ocasiones, la capacidad para expresarnos llegará tras un silencio porque tenemos que pensar y construir lo que consideramos que debe decirse y compartirse sabiendo que lo estamos haciendo espontáneamente.

3. Los límites del diálogo

Del análisis realizado se extraen comportamientos que bloquean el diálogo. Esta enumeración de los límites no pretende ser exhaustiva ni recoger todas y cada una de las circunstancias que impiden el diálogo. Lo que sí se ha cuidado, a la hora de seleccionarlas, es su vínculo con las capacidades identificadas para dialogar y con los niveles en los que se pueden dar teniendo en cuenta el enfoque del Desarrollo Organizacional: la persona, el grupo y la organización.

¿Cuáles son, entonces, los comportamientos que desarrollan los individuos y que obstaculizan que se dé un verdadero diálogo?:

Pensamiento fragmentado: supone recoger aquella parte de la información que ayuda a procesar la realidad. Aunque ésta es la manera que posee el cerebro de gestionar la información que le llega, la fragmentación conduce a la persona a la "escalera de la inferencia", a tener una visión sesgada, utilizarla para reforzar su creencia y actuar en base a esa escala ascendente que opera automáticamente.

- *Racionalización:* en ocasiones se interpreta un diálogo racionalmente y se deja de lado la incidencia en el mismo de lo emocional. De ese modo se racionaliza el mensaje y se trabaja como mera información. Se dejan de lado detalles más emocionales que permiten entender mejor lo que hay detrás de las palabras. En una conversación existen cuatro caras: los *hechos* literales que se narran, la *autoexposición* de la persona que narra (qué dice de la persona lo que dice la persona), la *relación* que se define con quien conversa y la *acción* que se espera que suceda (Sacanell, 2016, p.53). Leer un diálogo desde una sola de estas caras es perder información relevante para trabajar el camino común.

- *Desconsideración del otro:* se ignora a la otra persona o se impone una verdad desde la convicción de que las demás personas no van a aportar nada interesante. En lugar de abrazar su realidad se intenta que adecuen su pensamiento al que la persona cree único y verdadero.

- *La certeza:* las creencias y valores anclan los pensamientos y éstos el habla. En ocasiones se cree saber lo que se piensa y por qué se piensa. No se cuestiona qué nos lleva a pensar lo que pensamos y cómo lo pensamos. En definitiva, «el pensamiento defiende con uñas y dientes sus creencias fundamentales ante cualquier evidencia de que pueda estar equivocado» (Bohm, 1996, p. 35).

- *Incontinencia:* Isaacs apunta este límite como elemento que obstaculizaba el "voicing". Él aconseja contener y sostener esa presión, esa necesidad de hablar para «dejar que tome forma antes de darle palabras» (Isaacs, 1999, p.63). Sin duda la necesidad de hablar, de decir lo que se lleva dentro, no permitirme desarrollar una escucha más profunda necesaria para el diálogo.

- *Autocensura:* en este punto nos vamos al otro extremo. La persona, antes de decir lo que piensa, siente que no va a aportar nada interesante al diálogo. Decíamos que el hecho de exponerse y ser consciente de que se lleva solo una parte de un todo que se puede construir, es lo que permite dialogar bien.

Pasamos ahora a citar algunos límites que operan en los grupos y que impiden que los significados fluyan en la construcción de lo común.

Los roles: Isaacs habla en concreto de los roles de Kantor: impulsor, opositor, seguidor y testigo. En ocasiones, las personas adoptan estos –u otros– roles, no

porque lo deseen, sino porque sienten que es una voz infrarrepresentada en el grupo y ellos o ellas la toman para sí. Esta actitud impide escuchar(se) la intención que tiene la persona más allá del rol que está representando en el grupo (bien porque sea el rol que normalmente adquiere o bien porque lo llene al ver que está vacío ese rol).

- *Jerarquía:* vivir la posición jerárquica como lugar de superioridad y, en consecuencia, no tratar a otras personas como portavoces legítimos, es no considerarlas como seres de igual valor de los que se puede aprender, independientemente del status que ocupen en la escala de poder que representa el grupo. El límite de la jerarquía se trabaja con el *respeto*. Esta jerarquía, en ocasiones, lleva a buscar una *homofonía* en el grupo, voces iguales, frente a la polifonía que caracteriza el proceso de diálogo y que tiene como objetivo que no se instale una voz dominante.

- *El poder del grupo:* «El poder del grupo es muy superior al de las personas que lo componen» (Bohm, 1996, p.39). En esta situación, el grupo no permite que se mire con otros ojos a los diferentes y la fuerza del colectivo puede arrastrar esas otras voces, tal vez *disonantes*, que muestran otra realidad posible. El grupo y la fuerza del mismo ciega la riqueza policromática que se esconde con cada individuo.

- *Necesidad de respuestas:* las personas se juntan para encontrar respuestas a retos inmediatos. La urgencia marca el ritmo y la necesidad de dar una solución a un problema no abre espacio para que, además de interacción, haya creación.

- *Falta de confianza/juicio:* la falta de confianza entre las personas del grupo no permite llegar a niveles profundos de expresión por miedo a lo que los otros piensen de la persona. Trabajar la confianza no significa abrir la privacidad de cada persona al colectivo. La confianza en el grupo se puede lograr trabajando la interacción a través de una mayor práctica de diálogos verdaderos (sin necesidad de destapar vidas privadas) en los que las personas se sientan libres y confiadas para crear en común.

Entramos ya en los límites que asoman en las prácticas organizacionales, un último e importante nivel a tener en cuenta.

Falta de participación: en ocasiones, el límite se establece en la apertura (mayor o menor) de los canales de participación en los grupos. No abrir la participación a las personas que pueden estar en el proceso de diálogo significa no darles voz y por lo tanto no escucharlas. Si no están, no existen. No se pueden representar las opiniones de las personas sin las personas.

- *La parte de un todo:* relacionada con la jerarquía está la visión de la organización como una parte no integrada en el sistema. Si se entiende la organización como un sistema se comprende que los elementos del mismo cumplen una función en el mismo. Esa función es importante, igual de importante, para que el sistema funcione y cada persona opere desde su lugar aportando su valor.
- *Cultura organizacional:* detrás de la cultura de una organización están los valores creencias, tradiciones, que se manifiestan en comportamientos, mitos, símbolos, lenguajes…Una cultura de silencio trae silencio. Una cultura de confrontación trae confrontación. Otto Scharmer nos regala un ejemplo: en nuestra organización «desarrollamos una cultura que valora la expresión de la voluntad por encima de la cordialidad» (Scharmer, 2009, p.264). Si esta es la cultura, la posibilidad de que en esa organización se generen conflictos es mayor puesto que primará "decir lo que se piensa" sobre "el cuidado del buen clima laboral". Por lo tanto, una cultura organizacional puede ser un freno en el camino hacia el diálogo.
- *Liderazgos y estilos:* en este proceso de identificación de límites no se puede olvidar el liderazgo como elemento nuclear en el diálogo organizacional. "Leadership is a conversation". Con este vehemente titular da comienzo un artículo publicado en la Harvard Business Review en el que subraya la importancia de que los y las líderes gestionen la comunicación organizacional como un proceso dinámico y más sofisticado que supere al mero hecho de «transferir información» (Groysberg y Slind, 2002). Matizan los autores que este proceso debe instar a la persona líder a desarrollar competencias interpersonales (intimidad, interacción, inclusión e intencionalidad) que impulsen a la organización hacia un modelo *conversacional.*
- *Organización orientada a la solución:* existen diálogos ya definidos con objetivos, mensajes y acciones futuras previamente elaborados. La urgencia, la inmediatez, la productividad, la búsqueda de soluciones pueden disfrazar de diálogo determinadas interacciones que no pretenden eso. Bohm afirma que un diálogo se consigue cuando el *objetivo* del grupo es el de comunicarse de manera coherente, sin la presión de tener que decidir o tener que llegar a una conclusión. En ese sentido afirma que se necesita un «espacio vacío, abierto y libre» (Bohm, 1996, p.43) para que se hable de «lo que realmente está sucediendo» en la organización (Scharmer, 2009, p. 263) y no lo que se debe decir.

4. El arca perdida: el diálogo como meta competencia en el proceso de consultoría

La consultoría con enfoque DO ha incorporado el diálogo como una manera de trabajar con el cliente a través de la cual se transmite el valor intrínseco de este modelo de consultoría de procesos del DO: acompañar a que el cliente se ayude a sí mismo.

Son varias las experiencias de consultoría con enfoque de DO que estructuran su modelo de intervención a través del diálogo y ésta es una manera que consideramos interesante si queremos apostar por el diálogo, decíamos, como *palanca de cambio.* Por lo tanto, cuando hablamos de diálogo y Desarrollo Organizacional es importante también incidir en la consultoría y la persona consultora que acompaña al cambio.

La Consultoría con enfoque de Desarrollo Organizacional (DO), según el profesor Itamar Rogovsky, tiene mucho de brujería. Somos conscientes de que entender algo —en ocasiones no muy bien valorado— como es la consultoría, asimilándolo a *hacer brujería*, poco ayuda. Pero esta metáfora permite ver la complejidad que hay detrás del DO.

Uno de los aspectos claves de la etapa inicial para una negociación contractual exitosa en consultoría tiene que ver con la calidad de la relación y del diálogo y conversación que se da entre el Consultor y el Cliente. La consultoría de DO es mucho diálogo y mucha pregunta. En este punto el desafío está servido porque, si el de preguntar es un arte, el de dialogar no lo es menos. Y de estas artes sabían mucho los griegos; también del arte de resultar, en ocasiones, incómodo al sumergirnos en aguas profundas. Porque entrar en una organización para bucear en el día a día puede resultar duro, aunque necesario. Así, dominar el arte del diálogo para llegar a lugares no habituales, pero sí cruciales, es una competencia que debe desarrollar la persona consultora.

Los profesionales del DO acompañan. Pero ese acompañamiento se hace desde la aproximación al desafío; no se dicta sentencia, se trabaja con hipótesis más que con problema identificado o solución-respuesta, se escucha desde la apertura y se sondea observando y conversando, leyendo el comportamiento de las personas, detectando los equilibrios en el modo en cómo se organizan éstas en el sistema. Vemos aquí que el diálogo se convierte en factor clave para ese acompañamiento.

De la suma de acompañamiento a través del diálogo, la pregunta y la resultante de arriesgarse al sumergirse en la realidad organizacional, deriva el concepto griego de “parresía”: el “decir verdadero, sincero y arriesgado”.

Y a la parresía llegamos a través del diálogo viajando con Foucault. Foucault rescata el estudio de los clásicos para entender mejor la construcción del pensamiento occidental actual y busca a los olvidados para sacarlos a la luz. En ese estudio, descubre la parresía, ese decir verdadero, sincero y arriesgado: un modelo de conducta que permite al individuo «fluidificar las relaciones de poder creando espacios de diálogo» (Foucault, 2004, p.23). La parresía tenía que ver con una especie de arte del *saber decir todo* que se centraba más en «el sentido de ponerlo todo en el decir que en el pretender decirlo todo» (Foucault, 2004, p.24).

Así, el *parresiastés* se convertía en una figura extraña para terceros y peligrosa para sí mismo; porque desde su verdad, transmitida honesta y sinceramente, se exponía personalmente. El *parresiastés* no hacía distinción entre su pensar y su decir. En ese sentido, al *parresiastés* se lo otorgaba una doble cualidad moral: la del *saber* y la del *transmitir*.

Esta imagen es la que relacionamos con el consultor o consultora de DO. Tienen una manera de mirar a la organización (holística, integral) que les posibilita encontrar lo que otras personas no ven. Esta mirada le acerca a la *verdad*, a ese otro lugar. Y desde ahí, desde esa inmersión, habla, dialoga y se expone. Y, como el parresiastés, «cuando dice la verdad asume el riesgo de perder su lugar en la seguridad del silencio» (Foucault, 2004, p.42).

La parresía, siguiendo con Foucault «no busca tanto ordenar la vida de los demás cuanto incidir en que lleguen a construirse a sí mismos». Esta es otra de las características del proceso de consultoría de DO cuando utiliza el diálogo como medio para co-crear: no se pretende dar una solución al cliente sino que se persigue que el cliente construya su propia solución. La intervención en la organización desde el enfoque de DO lleva así a apelar al pensamiento crítico para hacer del cambio, no un proceso de aprendizaje automático irreflexivo, sino una exploración de nuevas maneras de operar que ayuden a aprender.

Este análisis sitúa la disciplina de la consultoría de DO en un lugar, en ocasiones, incómodo para el cliente que la contrata, difícil para la persona que la ejerce, pero necesario en la sociedad en la que vivimos. La necesidad no siempre es evidente ni fácil de identificar; puede que no se muestre en primer lugar, pero cuando la intervención mediante el acompañamiento se demanda para abordar otros problemas detectados, el diálogo puede convertirse en un medio para la persona que facilite el proceso de cambio.

Esta es la vía que seguimos desarrollando en nuestro modelo de acompañamiento y en la que profundizamos a través de la incorporación del enfoque dialógico como código de conducta que integra el diálogo (Pruitt y Thomas, 2008). Con este enfoque trabajamos las condiciones para crear ambientes en los que las personas se sientan incluidas, empoderadas, seguras,

capaces de mostrarse y de ampliar su visión con visiones ajenas. El avance en esta disciplina del diálogo permite llevar la interacción y el acompañamiento a un mejor lugar para operar el cambio necesario en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional.* México: Oxford University Press.

Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción.* Barcelona: Granica.

Bohm, D. (1996). *Sobre el diálogo*. Barcelona: Kairós.

Foucault, M. (2004). *Discursos y verdad en la antigua Grecia.* Barcelona: Paidós.

Groysberg, B. y Slind, M. (2002). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review,* June, 2-10. Recuperado el 30 de junio de 2015. https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together.* New York: Doubleday.

Moratalla, A. D. (2006). Diálogo. En Beuchot, M y Arenas-Dolz, F (directores), *10 palabras clave en hermenéutica filosófica* (pp.177-218). Navarra: Verbo divino.

Pruitt, B. y Thomas, P. (2008). *Diálogo democrático un manual para practicantes.* Suecia: Trydells Tryckeri AB.

Sacanell, E. (2016). *¿Cómo se lo digo? El arte de las conversaciones difíciles. El impulso de cambios efectivos a través del diálogo.* Barcelona: Libros de cabecera.

Scharmer, O. (2009). *Teoría U. Liderar desde el futuro a medida que emerge.* Barcelona: Eleftheria.

Scharmer, O. Y Käufer, K. (2015). *Liderar desde el futuro emergente.* Barcelona: Eleftheria.

Seikkula, J. y Arnkil, T. E. (2016). *Diálogos terapéuticos en la red social.* Barcelona: Herder.

EL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (NER): UNA NUEVA CULTURA ORGANIZATIVA PARA LA SIGUIENTE GENERACIÓN DE EMPRESAS

PABLO ARETXABALA PELLÓN
K2K emocionando

Nuestro mundo está cambiando a un ritmo y con una profundidad nunca vistas antes en la historia de la humanidad: los cambios sociales, económicos, políticos, geoestratégicos, a todos los niveles, son innumerables e impredecibles en el futuro.

La globalización, la interconexión permanente, la robotización y el auge de la inteligencia artificial, son solo algunos de estos cambios que estamos viviendo en primera persona y que como actores de los mismos nos cuesta mucho entender en su globalidad.

Las empresas hoy en día tienen retos importantes y se ven afectadas por acontecimientos absolutamente que escapan totalmente a su control, por lo que la 'gestión' se hace cada vez más compleja; es necesario tener en cuenta más y más variables en un entorno con menos certezas que nunca.

El mundo evoluciona, nuestras sociedades evolucionan, y nuestras empresas deben evolucionar también, no solo desde el punto de vista tecnológico, de producto, de innovación, sino especialmente en la propia gestión, en la dinámica de funcionamiento que permita adecuarse a los nuevos tiempos.

Nuestras empresas, con sus estructuras jerárquicas, sus procesos y procedimientos, sus perfiles, formularios y herramientas de gestión, están pensadas para entornos de estabilidad y certidumbres. Las estructuras piramidales, sólidas, rígidas y modeladas a troquel pueden ser útiles cuando la empresa vive en ecosistemas de complejidad limitada y escasa movilidad.

Pero el futuro que ya se nos ha hecho presente, progresa a velocidad exponencial hacia más complejidad y más incertidumbre y no hay nada que podamos hacer para evitarlo, para eludirlo; podemos negar la evidencia, podemos enfadarnos e indignarnos, podemos deprimirnos, o podemos aprovechar la oportunidad y progresar, evolucionar también como personas, como profesionales y como organizaciones.

El Nuevo Estilo de Relaciones (ner) pretende recoger los elementos esenciales de una organización empresarial (o de otro tipo) avanzada y acorde a los tiempos líquidos que ya estamos viviendo.

La empresa tradicional se basa y se define en un organigrama piramidal, representado por puestos definidos independientemente de las personas. Cuanto más se acerca a la base de la pirámide menos importa la persona y más la definición de tareas y funciones del puesto. De este modo, se pretende primar la seguridad del procedimiento y la repetibilidad de las tareas, frente a la actuación de las personas.

Esto es algo que las máquinas y los robots hacen mucho mejor que nosotros y por eso vemos tantos y tantos puestos de trabajo en peligro en unos pocos años.

Una organización NER es una organización basada en personas, es decir, aquélla en la que las personas pueden participar en su plenitud, con su emoción, su pensamiento y su acción. Las personas no son coste, recurso, mano de obra, ni nada por el estilo; las personas no son robots ni maquinas intercambiables que se usan y se tiran cuando ya no interesan.

Y las personas, para aplicar no solo sus manos, sino su inteligencia y su pasión en la empresa, necesitan no solo un trabajo, sino un espacio de libertad personal y un propósito profundo que desarrollar.

Por eso, las organizaciones necesitan desprenderse de la rigidez de las jerarquías y los procedimientos y dar paso a la autogestión y a la inteligencia colectiva, que son herramientas mucho más poderosas y eficientes en entornos volátiles y complejos como los actuales. Pretender que una persona o un pequeño grupo de personas tengan la sobrehumana capacidad de pensar y decidir por todos y, además, acertar en cada momento, es una quimera.

Las utopías sociales centralizadoras que creían que se podía planificar toda la economía de un país o incluso del mundo desde la cúspide de una pirámide se han visto superadas por la adaptabilidad, la agilidad y la flexibilidad de la acción descentralizada y distribuida. También en la empresa la sustitución de la jerarquía y los procedimientos por la autogestión y la libertad de decisión se muestran como el camino más inteligente y adecuado para moverse en estas nuevas realidades.

En consecuencia, veamos de manera muy resumida cuáles son los elementos fundamentales de una organización NER:

Una organización NER tiene una actuación hacia dentro y hacia fuera de la organización basada en la ética, la solidaridad, la generosidad y la visión a largo plazo.

- Pone a las personas como centro real de la organización y, por lo tanto, busca su desarrollo personal y profesional.
- Es absolutamente transparente con el conjunto de las personas que trabajan en la organización, facilitando de manera veraz toda la información necesaria y relevante y trabajando para que dicha información se entienda y se comprenda.
- Trabaja desde la confianza en cada una de las personas de la organización, eliminando los sistemas de mero control y con la máxima comunicación, cooperación y colaboración en la búsqueda de la armonía interna.
- Comparte las decisiones importantes con todas las personas de la organización mediante asambleas y fórmulas de participación reales y efectivas, en la búsqueda del bien común por encima del interés particular.
- Sustituye las estructuras jerárquicas existentes por equipos autónomos y autogestionados en los que cada cual se compromete a trabajar de manera activa, comprometida y responsable para con el cumplimiento de los objetivos fijados de común acuerdo.
- Pone el orgullo profesional, el compromiso y el servicio al cliente por encima de otras consideraciones.
- Establece unas relaciones laborales justas, con reducidas distancias salariales, sin despidos y con reparto de los resultados para todas las personas participantes.
- Se considera parte activa de la sociedad y como tal actúa con responsabilidad y compromiso, destinando tiempo y recursos económicos para lograr un desarrollo humano, justo y sostenible.

El Nuevo Estilo de Relaciones está hoy en día en desarrollo en un buen número de organizaciones de la CAV, por ejemplo en las 26 que conforman Ner Group. Cada una a su manera, con diferentes ritmos y grados de evolución, y también con sus dificultades y tropiezos, pero todas tratando de avanzar y profundizar en sus valores.

Las organizaciones NER no son per se ni mejores ni peores que otro tipo de organizaciones, pero sí son una evolución que consigue una mejor adaptación a los nuevos ecosistemas en los que nos toca vivir y desarrollarnos y, por eso, demuestran que tienen unos resultados y unos logros mucho mejores que el resto.

Muchas empresas están desarrollando una evolución similar y vemos cómo crecen conceptos como la economía colaborativa, la economía social y solidaria, la empresa abierta, la economía del bien común, las organizaciones

Teal, la Holacracia, el modelo de empresa vasco participativo inclusivo, etcétera, cada cual con sus matices y particularidades, pero con un trasfondo común: la empresa patriarcal piramidal, la organización dinosaurio, grande, fuerte y rígida, está evolucionando a toda velocidad hacia empresas orgánicas, descentralizadas, ligeras y flexibles. Es la evolución y la selección natural.

Disponemos de una extensa bibliografía propia donde se pueden estudiar diferentes casos y experiencias de las que hemos tenido en estos años. La mayor parte está disponible para su descarga gratuita en nuestra web[1]

Adjuntamos a continuación uno de los casos de aplicación práctica del 'Nuevo Estilo de Relaciones', donde se podrá comprender de manera más práctica qué supone este cambio organizacional profundo.

1. PANELFISA, S COOP. Lo importante no eran los tornillos

Recuerdo que cuando hace tres años visitamos por primera vez Panelfisa y vimos tantos millones de tornillos, por todas partes y de todos los tamaños, la mayoría para el sector de la automoción, y la importancia que para todos nuestros interlocutores aquellos diminutos artefactos tenían, pensamos que, con tantos personajes, tan diversos, con nombre y apellidos, y que tanto seguimiento y atención requerían, sería complicado cambiar la cultura de las aproximadamente 80 personas que componían la cooperativa.

Por el contrario, el cambio experimentado en este tiempo ha sido espectacular, pues las personas han pasado a ser los protagonistas, al interiorizar perfectamente qué les unía y no qué les desunía.

Nadie mejor que ellos para contarlo.

El repaso a este periodo, a esta experiencia NER, lo realiza Satur Ormazabal, Gerente durante años de Panelfisa, S.Coop. y Coordinador durante este proceso.

Las respuestas a las entrevistas corresponden a:

Eneritz Arkauz (Aretxabaleta, 36 años): Presidenta del Consejo Rector a partir de mayo de 2012, líder del equipo de compromiso (CPEPC) y que antes del cambio organizacional trabajó en la implantación de la mejora continua y posteriormente, en Calidad de atención a clientes (reclamaciones, devoluciones, etc.).

Alberto Florensa (Barcelona, 46 años): Líder del ESC que se ocupa del mercado de automoción con clientes que tengan los centros de decisión en España, Francia y Bélgica. Durante muchos años trabajó con dos fabricantes de

[1] http://www.k2kemocionando.com/los-libros-k2k/

fijaciones en Barcelona y recién aterrizado en Panelfisa, a los cuatro meses, vivió el cambio organizativo. Reside en Barcelona.

Emilio Olalla (Tolosa, 40 años): Líder del ELC-Logística que se ocupa del proceso de empaquetado y de expediciones. Antes del cambio organizacional trabajó en el empaquetado y posteriormente, durante muchos años, atendiendo la subcontratación de proveedores. Inicialmente, fue otra persona la que lideró el equipo, pero no pudo seguir y Emilio aceptó el reto de hacerlo, a pesar de las dificultades.

Miguel Ángel Pando (Tolosa, 43 años): Antes del cambio organizacional trabajaba en la sección de prensas y después del cambio fue elegido por sus compañeros para ser líder del equipo ELC-Prensas junto con otra persona (Rebollo). Después de dos años, ambos propusieron que hubiera rotación y eligieron dos nuevos líderes. Actualmente, Miguel Ángel continúa en el equipo de ELC-Prensas como uno de sus miembros.

2. Si la aptitud suma, la actitud multiplica

Mientras estaba convaleciente de un accidente laboral "inesperado" y dando vueltas a la necesidad de un nuevo rumbo para Panelfisa, decidí asistir a una conferencia que daba Koldo Saratxaga en Adegi, el 16 de junio de 2010. En ella, Koldo exponía los principios del Nuevo Estilo de Relaciones (ner) y después, Xabier Berasategi, Presidente de TTT Goiko, contó la experiencia de su implantación. Hacía muchos años, en unas jornadas sobre reingeniería, que había escuchado a Koldo exponer lo que hacían en Irizar. También había leído los libros *¿Sinfonía o jazz?* y *Un nuevo estilo de relaciones*, que me hicieron pensar lo bonito que sería vivir en una organización de ese tipo, aunque no terminaba de creer que fuera posible o, sencillamente, dudaba de que todavía fuera el momento.

En la conferencia en Adegi me sorprendió lo claro que habló Koldo delante de la patronal gipuzkoana, al criticar las organizaciones que solo buscan la maximización del beneficio para el accionista, la actitud ante los convenios sectoriales que perjudica a las empresas en dificultades pero sirve a las empresas rentables, el no repartir un mayor porcentaje de los beneficios a pesar de que en los últimos 15 años les había ido mejor a los empresarios que a los trabajadores. Los conceptos de generosidad y de solidaridad resonaban claros preguntándose si ceder era un signo de debilidad o de inteligencia, criticando también que los sindicatos anteponían sus intereses en proyectos donde la viabilidad estaba en juego. En relación a los problemas existentes en las organizaciones, me sentía identificado, entre otros conceptos, con la falta de focalización en el cliente y la eficiencia, el problema del poder en la jerarquía,

el problema con los imprescindibles, el problema de lo urgente, los problemas con el servicio y la falta de conceptos económicos claros. Escuché y comprendí por primera vez la necesidad en las organizaciones de aceptar la diversidad de las personas (campana de Gauss), impulsar la creatividad de todas ellas en un proyecto común y compartir la cosecha.

Era muy interesante escuchar que no se trataba de buscar algo, sino de que en la vida había que estar abierto a encontrarse con las cosas que dan la chispa. En lugar de fijar la mirada en lo que se busca, estar abierto a las oportunidades y, sobre todo, a encontrarse con lo que uno lleva dentro. Quizá había llegado el momento de dejar de buscar y mirar hacia dentro para ver con lo que nos podíamos encontrar.

3. Panelfisa

«Todo conocimiento empieza por los sentimientos».
Leonardo Da Vinci

Panelfisa es una cooperativa de 80 personas dedicada a la fabricación de elementos de fijación para los sectores de la automoción y el electrodoméstico. Como en muchas cooperativas, se actuaba de una manera bastante paternalista y la organización interna era la tradicional. Siempre tuvo clara su vocación de internacionalización y había establecido implantaciones comerciales y logísticas en Polonia, Chile, Alemania, Cuba y Taiwán. El periodo 2004-2008 fue positivo para la empresa y con el inicio de la crisis en el 2009, la reducción de la actividad fue del 16,1%, pero pudimos mantenernos relativamente bien. Por la clara sensibilidad social que cultivaba Panelfisa, decidimos entonces, en asamblea, reducirnos un 4,5% los salarios y la jornada para así evitar despidos de personas con contrato temporal; posteriormente, en el 2010, se renunció a la mitad de una paga extra. La pertinente información de los resultados a los cooperativistas se daba mensualmente mediante asambleas informativas, aunque de una manera muy resumida.

Con todo, en el año 2010 la actividad se recuperó, y sin embargo, tuvimos graves problemas de servicio con nuestros clientes que nos supusieron un coste muy elevado en transportes urgentes. La situación general por entonces se puede describir así:

- Desde hace años, la empresa no terminaba de tener una rentabilidad acorde a la actividad que desarrollaba y esto generaba mucha frustración en las personas.
- Los problemas con el servicio no se resolvían y los de calidad eran preocupantes.

- La separación física entre la oficina y el taller era reflejo de la situación real.
- Los niveles de eficiencia eran bajos.
- Las horas extras, inevitables.
- El ambiente era bueno en las secciones, pero en deterioro.
- Las personas estaban desmotivadas, gran parte se limitaba a cumplir con su cometido y muchas de ellas pensaban cambiar de trabajo en cuanto surgiera una oportunidad, ya que no veían seguridad en el futuro.
- Tras las importantes inversiones realizadas en el 2008, pensando en seguir creciendo, la crisis en la que estábamos nos ponía en una situación difícil adelante el endeudamiento generado.

Desde siempre habíamos visto la necesidad de acometer mejoras y a partir del año 2000 habíamos intentado utilizar las herramientas tipo 5S, mejora continua, cuadros de mando integral e incluso habíamos elaborado un plan estratégico con una consultoría externa para el periodo 2008-2012 en el que participó el Consejo de Dirección (CD).

En el caso de la mejora continua, habíamos contratado en el año 2005 con una consultoría muy conocida para implantarla, pero no terminó de funcionar, sobre todo por problemas con los jefes, más que con los trabajadores; se consideraba un trabajo extra que estorbaba el día a día y, como en general, creo que faltó humildad para aceptar la ayuda externa. Ni qué decir de la frustración que generan proyectos de este tipo, que terminan por reducir la credibilidad de quienes los impulsan.

A pesar de nuestras inquietudes, no dejábamos de funcionar como una empresa tradicional, según he mencionado, con un organigrama clásico donde en la parte operativa el poder real estaba entre pocas personas, cada una de las cuales no entraba en el terreno de las demás, y donde se hacían muchas reuniones, pero con pocas decisiones resolutivas. Las personas que ostentan el poder suelen estar muy ocupadas, en lo urgente, cuello de botella en las organizaciones, y deciden en función de las prioridades que tienen o no deciden si afecta al área de poder de otro. Como no pueden llegar a todo, las demás personas que normalmente conocen la solución están a la espera, se desmotivan, se acostumbran a la situación, y esto hace que, en definitiva, la organización sea ineficiente.

Creo que quienes estamos en puestos de responsabilidad tratamos de hacer las cosas lo mejor posible, en general, si bien nos cuesta mucho aceptar los errores y tratamos de responsabilizar a los demás de los mismos. Nos sentimos incomprendidos por los trabajadores, pero nos suele faltar humildad para hacer autocrítica y mirarnos al espejo. Nos volcamos en el hacer y nos cuesta expresar

lo que sentimos; el ego nos juega malas pasadas, hace que queramos tenerlo todo controlado y nos impide confiar, compartir y delegar realmente. Nos vamos cargando de decisiones y trabajos que no nos corresponden y la mochila que acabamos generando nos impide ser libres. No hay nada mejor que sentir que la carga está repartida, pero, para ello, la iniciativa —el liderazgo— de este cambio debe ser de quien la lleva.

Era como darse de cabeza contra un muro, mi mochila estaba cargada hasta arriba y la conclusión a la que llegué era que mientras no cambiáramos la organización, todo seguiría más o menos igual, con el riesgo añadido de vivir un periodo largo de aguas turbulentas.

4. La decisión

«Todo parece imposible hasta que se hace».
Mandela

Después de la conferencia de Koldo aquel 16 junio de 2010, pensé que todo proceso de cambio debía comenzar por uno mismo y comprendí que, aunque sentía que aquel era el cambio que necesitábamos en Panelfisa, en lugar de tratar de convencer al Consejo Rector (CR), tenía que estar totalmente abierto a compartir el análisis y las reflexiones con sus componentes. El CR acababa de ser renovado parcialmente con la incorporación de dos personas jóvenes, Eneritz y Kepa, que iban a aportar frescura, criterio y capacidad de liderazgo en un momento crítico. Como representante de la propiedad de la cooperativa, correspondía al CR la decisión inicial.

TTT Goiko —donde se había implantado el ner como Xabier Berasategi había narrado en Adegi— es proveedor de tratamientos térmicos de Panelfisa, y a través de una llamada a su gerente, Imanol Larrañaga, concerté una visita para reunirme allí con Óscar García de K2K. Me acompañó Kepa, uno de los dos nuevos miembros del CR. Óscar nos contó en qué consistía el nuevo estilo de relaciones y, mientras nos mostraba el taller, pudimos ver los indicadores de eficiencia y en euros que estaban utilizando en los equipos. La visita fue muy interesante y Kepa transmitió la vivencia a los demás miembros del CR, en quienes surgió el interés y la ilusión. Acto seguido estábamos descargando de la página web de K2K el libro *El éxito fue la confianza*.

El CR estaba de acuerdo en que era necesario un cambio radical en la organización y, conscientes de la importancia de la decisión, pensamos que además de a Koldo, llamaríamos a una consultoría reconocida y también hablaríamos con personas que tuvieran experiencia en el sector.

La propuesta de la consultoría nos recordaba a la propuesta tipo que otra nos había hecho, en el 2005, para implantar un sistema de mejora continua. Con el mismo esquema de actuación, ahora se refería a un cambio organizativo, con un equipo de proyecto, sin personas del taller, trabajo en equipo, etc., pero, en esencia, la propuesta no cuestionaba el modelo de decisiones, que era el jerárquico tradicional. Nos sonó a más de lo mismo y no estábamos dispuestos a repetir la experiencia, por considerar que no iba a ilusionar y que además iba a dar lugar a una gran frustración si no tenía éxito.

Por el contrario, Koldo y Óscar, en una visita a Panelfisa, nos explicaron de una manera muy sencilla en qué consistía el ner, un proyecto basado en las personas y enfocado al cliente y la eficiencia. Nos indicaron que anualmente se subía el IPC en los salarios y que, siendo cooperativa, se repartía en dinero el 20% del resultado del proyecto entre todas las personas (socios y no socios). El equilibrio salarial que solían proponer a través de la reducción de niveles permitía la polivalencia y el trabajo en equipo autogestionado; las horas extras se suprimían y se dejaba de fichar. Si el CR, como representante de la propiedad, aceptaba este estilo, finalmente sería la asamblea la que decidiría si K2K entraba en Panelfisa. Aportamos información general, sin ningún documento de por medio, sobre la marcha de la cooperativa y Koldo y Óscar nos propusieron visitar Ekin y Lancor, para que nos contaran su experiencia, y quedamos en que nos enviarían la propuesta por escrito.

Las visitas a Ekin y Lancor nos ilusionaron, aunque no dejaron de transmitirnos las dificultades que suponía un cambio de este tipo, si bien, a pesar de las mismas, ninguno de ellos estaba dispuesto a dar marcha atrás. El 25 de septiembre de 2010, Koldo nos enviaba la propuesta por escrito y nos decía: “Tomaros el tiempo necesario y estaros convencidos de la decisión”. El CR fue unánime en decidir el cambio, consciente de la responsabilidad y el riesgo que conllevaba, pero con todas las ganas de impulsar aquello que necesitaba Panelfisa.

Nos pusimos en contacto con Koldo para que se reuniera con nosotros y ya que no nos había pedido ni un balance ni una cuenta de resultados, intentamos explicarle a calzón quitado cuál era la situación en Panelfisa. Después de escucharnos nos dijo que adelante y añadió: “A mí me va la marcha”. Nunca le agradeceremos lo suficiente la generosidad y la confianza que depositó en nosotros en aquella reunión. Eskerrik asko, Koldo.

Posteriormente, me reuní con el CD para explicar cuál era la decisión del CR y que yo apoyaba plenamente. He de decir que, a diferencia de otros procesos de este tipo donde la pérdida de poder y los cambios a determinados puestos suelen suponer un rechazo por parte de miembros del CD, en Panelfisa todos sus miembros actuaron y siguen actuando desde sus funciones actuales

con generosidad, entendiendo que la cooperativa necesitaba un cambio y anteponiendo el bien común al interés personal. A pesar de los cambios y las dificultades en el proceso, nadie del CD ha actuado deliberadamente en contra del mismo y es justo agradecerlo. Hubo quien de fuera me preguntó si estaba loco, ya que, según me dijo, lo primero que hacía Koldo era cambiar al gerente; respondí que estaba dispuesto a ese cambio, al igual que estaban dispuestos a cambiar los demás miembros del CD. Esta es una de las leyendas sobre Koldo y aquí, para variar, se aplicó lo contrario. Un botón de muestra de que el ner no es un modelo o una receta.

En noviembre de 2010 hicimos una asamblea extraordinaria con los socios de la cooperativa donde se habló claro, con autocrítica incluida, se explicó la decisión del CR, la necesidad del cambio, los pasos dados en el proceso y la propuesta de K2K. Se organizó un autobús para que las personas interesadas pudieran visitar Ekin y Lancor (se apuntaron 41) antes de la asamblea que se iba a realizar el 14 de diciembre de 2010 con K2K, en la que decidiríamos si aceptábamos o no los principios en los que se basa el nuevo estilo de relaciones.

Llegó el día de esta asamblea, donde Koldo, acompañado por Peio Alcelay y Ainara Saratxaga, expuso a todas las personas de Panelfisa, socias y no socias, en qué consistía el nuevo estilo de relaciones y, después de alguna pregunta, se pasó a la votación. El resultado fue del 100% de las personas a favor y terminó con un aplauso espontáneo a la decisión y a la exposición de Koldo. La chispa había surgido. Nadie esperaba un resultado tan contundente, por el que parecía evidente que la necesidad del cambio estaba interiorizada en todas las personas de Panelfisa, con independencia de que sus motivaciones fueran diferentes, lógicamente, en función del interés de cada uno.

En alguna visita que solemos recibir para conocer nuestra experiencia, me han preguntado cómo hacer que surja la chispa que permita impulsar el cambio y creo que la respuesta está en que la necesidad de cambiar se interiorice. No es algo que pueda explicarse racionalmente, ya que afecta más a la parte emocional, pero es claro que resulta difícil ilusionar con cambios que en el fondo son más de lo mismo. Las personas que participan en la asamblea tienen que ver que están decidiendo abordar un cambio radical que supone un reto, un desafío. A pesar del riesgo que supone adentrarse en lo desconocido, no hay nada más motivador que intentar hacer algo de forma totalmente diferente; por desgracia, solemos movernos cuando vemos las orejas al lobo. Una vez surgida la chispa, lo importante es lo que hagamos para mantenerla en el tiempo. Hay quienes impulsan este proceso desde el principio y quienes se van incorporando a medida que se ven los cambios y los resultados.

5. Nueva organización

«Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo».
Einstein

Peio Alcelay sería la persona de K2K que nos acompañaría más estrechamente durante todo el proceso de cambio y el 3 de enero de 2011 Koldo, Peio y Ainara aterrizaron en Panelfisa. Empezaron a entrevistarse con todas las personas para conocer sus inquietudes y ver cuáles eran los puntos débiles y fuertes de la organización.

Con un rigor germánico, tal y como se habían comprometido, a los 42 días, 11 de febrero de 2011, expusieron en una asamblea la nueva organización. Esta era una cadena circular, que empezaba y terminaba en el cliente, cuyos eslabones estaban constituidos por los siguientes equipos que la conformaban:

Equipos de Satisfacción de Clientes (ESC): Serían 3 equipos los que asumieran las relaciones con los clientes.

1. Servicios Tecnológicos (SERTEC): Diseño, Calidad, Mantenimiento y Conocimiento.
2. Relación con Proveedores (RP).
3. Relación con Proveedores de Subcontratación (RPS).
4. Equipos Línea Cliente (ELC): ELC-Prensas, ELC-Roscas y ELC-Logística.
5. Equipo de Compromiso (CPEPC).
6. Servicio de Apoyo (SEAP).
7. Equipo de Pilotaje (EP): Participan el coordinador y los líderes de todos los equipos.

Se propuso a un líder por cada equipo y para el caso de los ELC, que sus componentes eligieran a los líderes. En esta propuesta todos los líderes excepto uno no pertenecían al CD anterior, la figura del Jefe de Producción desaparecía y la persona que desempeñaba este puesto pasó a formar parte de un equipo de ESC y actualmente lidera nuestro mercado en México. Los ELC iban a ser equipos autogestionados que se responsabilizarían de responder en calidad, coste y servicio a las necesidades de los clientes. Anteriormente, el CD estaba compuesto por los jefes de Producción, Técnico, Calidad, Compras, Comercial, Finanzas, Personal y Gestión de Calidad, mientras que en el EP iban a participar en total 15 personas, todos los líderes de los equipos, lo que suponía la incorporación de 6 personas del taller al máximo órgano de decisión. Un cambio radical.

En cuanto al equilibrio salarial, la propuesta fue reducir a 8 niveles los 14 que existían en Panelfisa, con hasta 4 niveles diferentes en algunas secciones. Además, en las actividades que más personas englobaban, se establecieron

básicamente 2 niveles. La actualización salarial comportaba un incremento medio del 6,15% que se llevaría a cabo en 3 años.

Se expuso el nuevo formato de cuenta de resultados, junto con un análisis de los resultados del 2007 al 2010 y la explicación de las variables y los conceptos principales, como margen bruto, producción a precio de venta neto, costes fijos y *cash flow*. La información de la cuenta de resultados se da mensualmente a todos los equipos que, además de ir formándose en su interpretación, ven en qué apartados incide su actividad, de manera que puedan contribuir a mejorar el margen bruto y el resultado final.

Entre otras cosas, en la exposición de K2K se nos añadía lo siguiente: "DEBEMOS salir de la zona CÓMODA y disfrutar de crear algo DIFERENTE".

6. El cambio

«Eres tú quien tiene que cambiar, no los otros».
Prajnanpad

El 14 de febrero de 2011 arrancábamos con la nueva organización y Peio fue reuniéndose con los líderes y los equipos para ir explicando cómo empezar. Aldo, líder de RP, acababa de reunirse con Peio y le pregunté:

—¿Qué tal?

—He salido peor de lo que he entrado.

—¿Y eso?

—Me ha dicho que cuestionemos todo lo que estamos haciendo en relación a los proveedores, imaginando que tengo un papel en blanco delante y todo por hacer. Que establezcamos unos indicadores que midan lo que estamos haciendo y cómo nos relacionamos con los proveedores, y que luego planteemos ideas para mejorar haciendo un seguimiento de lo que vayamos obteniendo. ¡No me ha concretado nada de lo que tengo que hacer!

Debido a que la nueva organización se pone en marcha de la noche a la mañana, la sensación de caos y de no saber qué hacer se apoderó sobre todo de quienes teníamos que liderar un equipo, lo cual nos generaba inseguridad. Al no existir una receta, es el equipo el que tiene que ir haciendo y decidiendo, manteniendo los principios acordados, pero adentrándose en zonas desconocidas, ya sea en su funcionamiento interno como equipo o a la hora de relacionarse con el resto de los equipos. En esta nueva situación los conflictos

se van sucediendo y es ahí donde el apoyo de Peio permitía ir aclarando conceptos y formar en la nueva organización.

Todos habíamos votado por el cambio, pero en general se hacía evidente la tendencia a pensar que son los demás quienes tienen que cambiar, así como a ver mucho más fácilmente lo que ellos han de hacer que lo que hemos de hacer personalmente. Sin embargo, el cambio tiene que empezar por cada uno.

Con el curso del tiempo y de la rutina, todos nos hemos creado nuestra zona de comodidad que nos permite sentirnos seguros haciendo lo que dominamos. Salir de esta zona cómoda es entrar en una zona de riesgo, en donde podemos equivocarnos. Aunque reconocemos que nadie aprende sin haberse equivocado, no nos han educado en ello y hasta nos han echado alguna bronca cuando así lo hemos hecho. Nos cuesta mucho asumir la opción de errar, nos entra el miedo, la inseguridad y, en definitiva, nos hace volver a la zona cómoda. Si nos atrevemos finalmente a salir, vamos aprendiendo con los errores y, al ir sumando logros, pasamos a sentimos orgullosos y contentos de lo conseguido. Depende de nosotros seguir este círculo en lugar de acomodarnos. En el nivel de equipo, es importante que sus miembros reivindiquen la posibilidad de equivocarse y aprender del error para seguir adelante. Si esto se interioriza, quita mucha presión y todos pueden expresarse con más libertad. No hay peor decisión que la que no se toma, pero en tanto esto no se asume, los equipos avanzan a distintas velocidades, hasta que finalmente es la visualización de los resultados obtenidos lo que hace avanzar a todos.

De esta manera, los equipos fueron definiendo los indicadores de calidad, coste, eficiencia y servicio y empezamos a medirlos priorizando aquellos que se expresan en euros. Por primera vez, medíamos la producción en euros y nos habituábamos a hacerlo con más rapidez de la esperada. Estos indicadores los medimos y publicamos diariamente (egunero), semanalmente (astero) y mensualmente (informe de Pilotaje).

Suele haber mucha rumorología en relación a este cambio ner y como una de las especies difundidas era que habría que trabajar un montón de horas, incluyendo sábados (nada que ver con la realidad), algunas personas empezaron este proceso a la expectativa, sin implicarse y ante algunas propuestas, frenando. En algunas personas que habían tenido niveles de responsabilidad, como mandos o mandos intermedios, la actitud también era de permanecer a la expectativa. Pero a medida que avanza el proceso, que se aclaran malos entendidos y se van viendo los resultados, las personas que están a la expectativa pasan a entender y, poco a poco, a incorporarse al proyecto. Por otro lado, este estilo resulta tremendamente incómodo para las personas a las que les gusta tener mando en plaza o sentirse imprescindibles a través del conocimiento

que no comparten con nadie, y al final, si no se adaptan, algunas de ellas terminan marchándose.

Este estilo nos obliga a escuchar y a dialogar mucho más, en definitiva, a relacionarnos más y mejor, lo cual no es nada fácil, como comprobamos no solo en el trabajo, sino también en nuestra vida diaria. La transparencia, la comunicación, la generosidad, la confianza, la empatía, los datos y el objetivo común son la base que nos puede permitir relacionarnos mejor. En Panelfisa, a medida que se ha ido consolidando el estilo, las personas maduran, crecen y la relación es ahora mucho mejor que hace dos años, a pesar de que nos queda un camino largo que recorrer.

Desde el momento en el que había dejado de existir la figura del Jefe de Producción, decidimos hacer una reunión diaria de 15 minutos entre los ELC, SERTEC y el Coordinador en la que compartiríamos la situación de cada equipo y los problemas, es decir, las incidencias, las averías, las reclamaciones de cliente, las relaciónes con proveedores, etc., de manera que, por ejemplo, ante una baja o carga extra, personas de un equipo ayudaran a otro. Costó al principio, pero luego se fue realizando en muchas ocasiones, lo cual nos aportaba flexibilidad, polivalencia y, por supuesto, eficiencia.

7. Resultados rápidos

«La religión de todos los hombres debe ser la de creer en sí mismos».
Krishnamurti

Los resultados milagro no existen, ya que todo lo que se consigue y se mejora se hace en el tiempo y a base de mucha ilusión y esfuerzo. Pero cuando es un equipo de personas quien pone en juego todos estos factores por un objetivo común, el avance se sale del mapa.

Servicio

El primer resultado rápido y sorprendente fue el servicio. A partir de junio del 2011 y hasta finales del 2012, el servicio fue prácticamente del 100% con una media de retraso de 0,5 días para completar el pedido. El servicio se gestiona a través de la reunión de compromiso, en la que un representante de cada equipo ve la situación de las entregas comprometidas para la semana en curso y para la siguiente. De manera que todos los equipos participan del compromiso en cumplir con el cliente. A su vez, esta participación permite aumentar la exigencia, gracias a todos, incluidos los ESC, pues a ellos corresponde tratar de conseguir la mejor información posible del cliente para que, una vez más entre todos, se pueda cumplir con lo comprometido. La planificación de la semana siguiente está medida en euros y basada en las

velocidades y los niveles de eficiencia indicados por las personas de los equipos.

Nunca imaginamos que fuera posible alcanzar el nivel de servicio actual, la rapidez con la que se actúa cuando surgen problemas, la comunicación con el cliente y la involucración de tantas personas en conseguir el mejor servicio a nuestros clientes.

Producción

Recién empezadas las entrevistas, antes de dar paso a la nueva organización, Koldo y Peio identificaron en el ELC-Prensas una situación en la que, resumiendo, existía un problema de soledad claro y una falta de conocimiento en muchas personas, a las que además se hacía sentir culpables cuando no conseguían los resultados esperados. La solución que se dio consistía en que se encontraran acompañados por:

- RP, para proveer de materia prima a tiempo.
- Equipo de Compromiso, para que las necesidades fueran claras con antelación y con unos tamaños de lote adecuados.
- SERTEC, para que la herramienta llegara a tiempo, las personas con conocimiento estuvieran cerca, las de mantenimiento apoyando y las de calidad tratando de actuar de una manera preventiva.
- Las personas del equipo con más conocimiento deberían apoyar a las demás para formarlas y se debería aumentar la polivalencia entre máquinas.

La producción media del 2010 fue de 33.000 €/día y en una reunión donde se comentaron todas estas ideas, Koldo indicó que se podría llegar a 50.000 €/día. Respondieron que era imposible. Tras mucho dialogar y después de algunos conflictos de relación, compensados con la ilusión que existía en la mayoría de las personas del ELC-Prensas y con el apoyo de RP y SERTEC, la producción fue subiendo y empezamos a conseguir puntualmente los 50.000 € hasta que, durante todo el mes de noviembre del mismo año, se llegó a una producción media de 52.000 €/día. Los meses siguientes fueron inferiores, entre otras cosas, porque empezábamos a tener problemas de falta de carga. Esto nos llevó a analizar las piezas que habíamos dejado de fabricar porque no eran rentables para comercializarlas y fuimos incorporando a la fabricación aquellas de coste variable inferior, de manera que podíamos seguir mejorando el proceso y el resultado. Con estas decisiones y con el incremento de los pedidos, en los primeros 6 meses del año 2013, la producción media ha sido de 52.036 €/día.

Eficiencia

Diversas ideas abordadas por los equipos permitieron ir mejorando en todos ellos. Podemos ver ejemplos en algunos resultados a junio de 2013 comparados con 2010 o 2011:

- ELC-Logística: consigue que las secciones de empaquetado y expediciones se vean como un solo equipo, se reducen así las duplicidades y se empaqueta un número importante de referencias contra pedido, cuando nunca se había hecho. Entre 2011 y 2013, la mejora es del 40%.
- ELC-Roscado: evoluciona su organización interna y aumenta la eficiencia, lo que les permite además ayudar a otros equipos. Todo ello supone un 80% de mejora respecto al 2010.
- RPS: se relaciona con los proveedores de subcontratación para mejorar el servicio y la calidad de los recubrimientos; deciden mejoras y cambios en el proceso de selección unitaria para aumentar la eficiencia. Se logra un 91% de mejora en selección respecto a 2011.
- RP: reduce el número de incidencias por materia prima y arandelas. Incrementa la rotación modificando los aprovisionamientos de las referencias de comercialización y llegando a acuerdos anuales con los proveedores. En números: 35% de mejora en la rotación.
- SERTEC: desarrolla la gestión de las herramientas, avanza pasos en el automantenimiento, adelanta en la calidad mediante acciones preventivas que reducen inspecciones innecesarias, mejora la relación con los clientes al acercarlos a los ELC, y lidera equipos de mejora en oportunidades concretas. Se alcanzaba la Q1 de FORD, la calificación "A" por parte del Grupo Volkswagen y la homologación como proveedor de Sanden, Valeo y Frape Behr.
- SEAP: aun con el crecimiento del proyecto, absorbe la actividad de una persona que se jubilaba; para ello, decide compartir el conocimiento, actuar con polivalencia y modificar, simplificar o reducir procesos administrativos; llega a acortar el tiempo para el cierre mensual. Es un 30% de mejora.

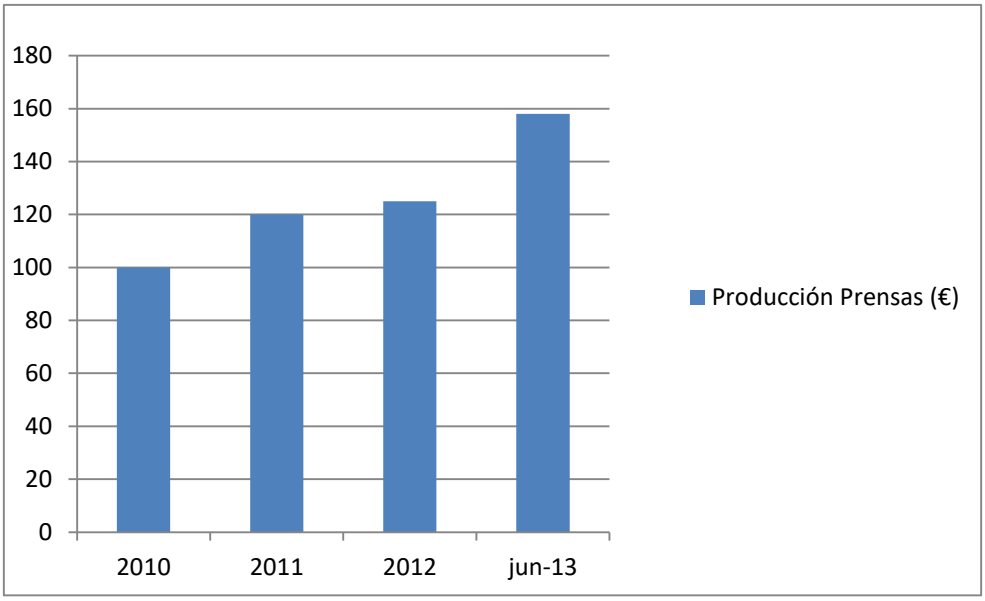


Gráfico 1. Producción de prensas en €

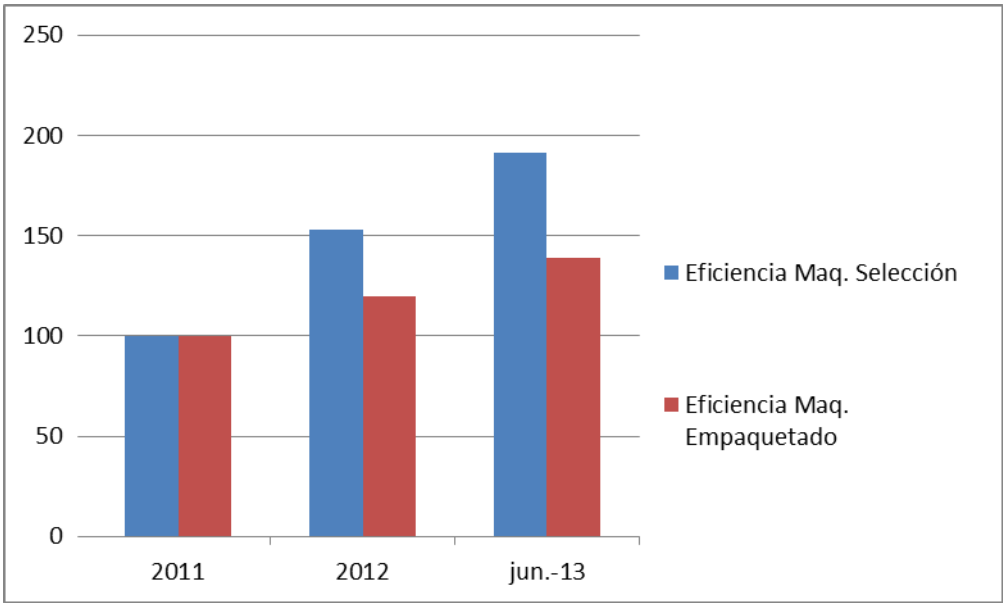


Gráfico 2. Eficiencia máquinas selección y empaquetado

Ventas

La relación con el cliente es un elemento clave y diferenciador. Se crearon tres equipos de satisfacción de clientes teniendo en cuenta tanto a los clientes como las zonas geográficas. Más personas de Panelfisa pasaron a dedicarse a relacionarse con los clientes y se incorporaron dos nuevas; aumentó así considerablemente el número de visitas a clientes. De esta relación surge el conocimiento organizacional de lo que busca o necesita el cliente; de este conocimiento surgen a su vez las oportunidades. Estas oportunidades se analizan y se comparten entre todos a través del EP, donde están representados todos los equipos. El servicio excelente aumentó la confianza de nuestros clientes. Las oportunidades fueron llegando y los pedidos también. En el 2011 las ventas crecieron un 9% y en el 2012, un 29%; en 2013 creceremos un 20%. Hay que destacar la captación de clientes nuevos muy importantes por su dimensión y la firma en el 2012 de un contrato histórico en Cuba, para 2 años, por 5.000.000 €.

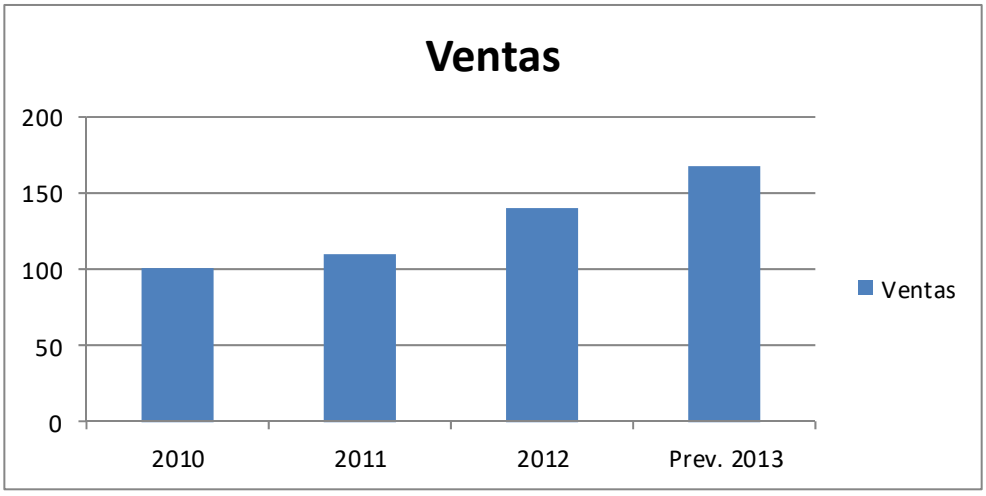


Gráfico 3. Ventas

Resultado económico

El margen bruto de lo que fabricamos se incrementó en 2011 el 51% respecto al 2010, y en el 2013 habremos llegado al doble de margen bruto del 2011. El resultado del proyecto en 2011 fue 5 veces mejor al 2010; en el 2012 logramos que fuera 4 veces mejor al 2011; en el 2013, esperamos que el resultado del 2012 se incremente un 76%.

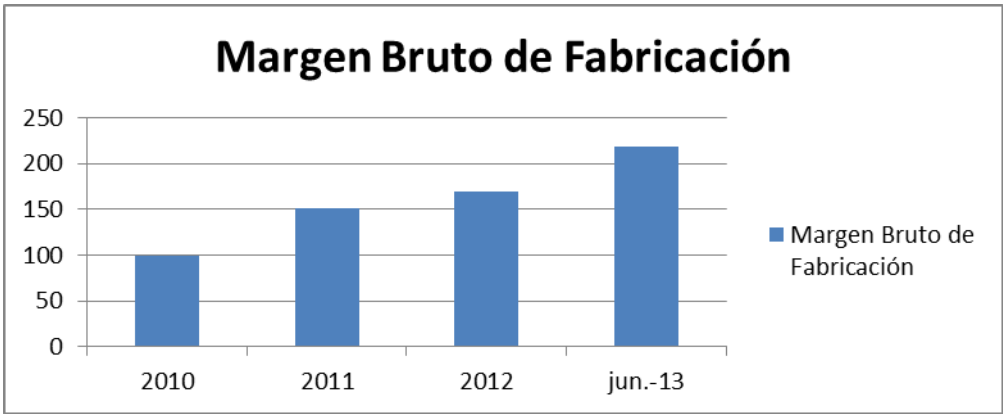


Gráfico 4. Margen bruto de Fabricación

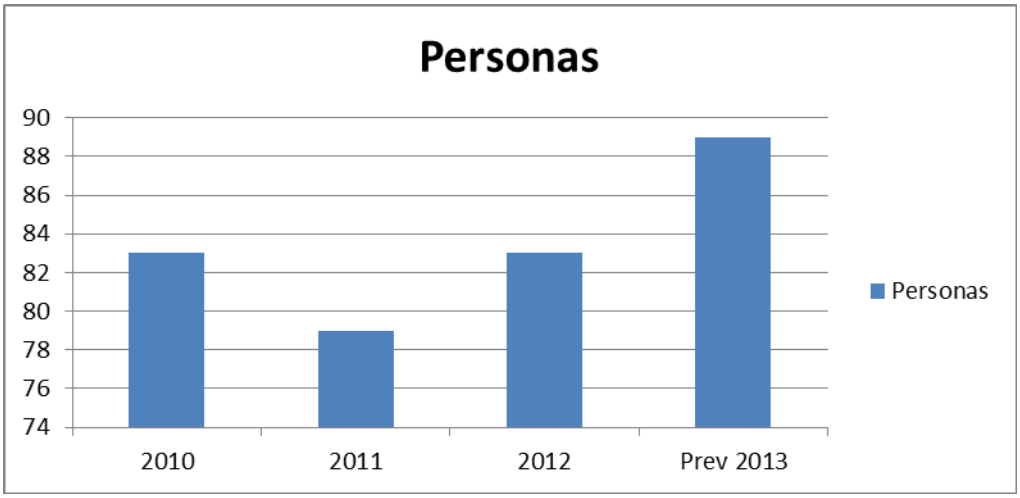


Gráfico 5. Personas

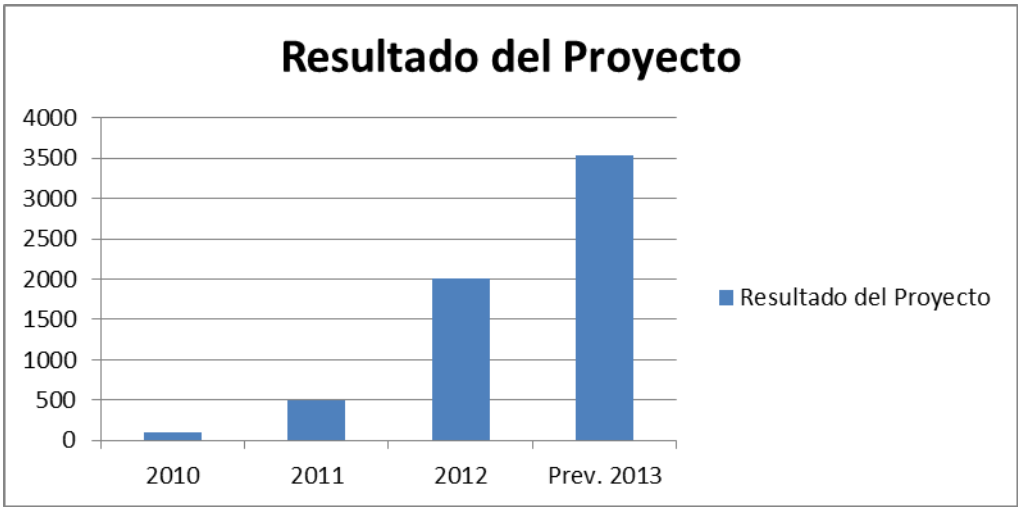


Gráfico 6. Resultado del proyecto

Lo importante de estos resultados es el camino que llevó a ellos, el cómo, que se resume en que todas estas acciones han sido planteadas y llevadas a cabo por las personas unidas en equipos, es decir, en una dinámica cuyo potencial de implicación, compromiso, motivación, aprendizaje y madurez es difícil de igualar. Cabe añadir que, hoy por hoy, no atisbamos su límite de crecimiento y mejora.

Comunicación/Información

Los datos de los principales indicadores, así como la cuenta de resultados, se colocan en el informe de Pilotaje, cuyo equipo los analiza. En el EP, como se ha explicado, participan los líderes de cada uno de los equipos y los miembros del CR. Además, el EP está abierto a la participación de cualquier persona de la organización; de hecho, cuando el líder de un equipo no puede asistir a una reunión del EP, asiste en su lugar otra u otras personas del mismo equipo. En el EP pueden estar participando entre 15-20 personas (20% del total).

Con el informe de Pilotaje como base, el líder de cada equipo explica los resultados obtenidos respecto a los objetivos planteados y se analiza la cuenta de resultados. Este mismo informe es el que se emplea para transmitir mensualmente a todos los equipos los resultados obtenidos en cada uno de los demás y el resultado económico del proyecto. La información fluye con naturalidad a través de lo que se comparte en el EP, en el equipo de compromiso, con la información mensual a los equipos y con las reuniones diarias de coordinación. A ello se suma que toda decisión o información que se entiende relevante se trata a través de una asamblea.

8. Ideiak eta Helburuak (Plan de Ideas y Objetivos)

«Después de escalar un gran pico, nos damos cuenta de que hay muchas más cimas por escalar».
Mandela

Después de que durante el 2011 se establecieron los indicadores y se fueron midiendo los resultados, a finales de año teníamos que preparar el Plan de Ideas y Objetivos (Ideiak eta Helburuak) del siguiente o IH-2012. Para ello, cada equipo se reunió de una manera autónoma y en libertad, con el fin de analizar sus resultados obtenidos en el 2011 y decidir las ideas que le permitieran mejorar en el 2012. Las ideas y objetivos de cada equipo se debatieron en el EP y se consensuó el IH de Panelfisa; sumando los IH de todos los equipos obteníamos la previsión de la cuenta de resultados del año 2012. Seguidamente, en una asamblea realizada en diciembre, se exponía la previsión del resultado del 2012 y el IH-2012. Esta exposición era realizada por los líderes de cada equipo y resultaba emocionante ver que personas que hasta hacía dos años no habían salido del entorno de su máquina podían transmitir en una asamblea las ideas y los objetivos que había decidido su equipo para el 2012. En este caso también, lo importante era ver cómo un equipo de personas podía salir de su entorno de trabajo diario y reflexionar sobre el futuro. Por supuesto, en el 2012, el IH-2013 salió mejor, pues las personas eran mucho más conscientes de lo que hacían y afrontaban la preparación del IH-2013 con total naturalidad. Cada equipo decidió libremente dónde reunirse: en una sociedad para luego hacer una cena y lo que surgiera, en un local de un restaurante que se frecuentaba, etc.

Durante el año 2011, el EP se reunía mensualmente para analizar los resultados obtenidos, pero a partir de la elaboración del IH-2012, se pasó a hacer dos reuniones al mes. En una de las reuniones se trataban los resultados obtenidos con respecto a los objetivos planteados y en la otra revisábamos el grado de cumplimiento y desarrollo de las ideas que se habían acordado en cada equipo. Por tanto, actualmente el EP tiene dos reuniones cada mes, una de ideas y otra de objetivos.

En la foto, reunión de pilotaje (EP) de Panelfisa.

Imagen 1. Reunión de pilotaje de Panelfisa

9. Conflicto

«Debemos negarnos a dejarnos llevar por la corriente».
Gandhi

Estábamos terminando el año 2011 con el IH-2012 preparado y con una expectativa clara de beneficios. Por esto, había motivos de sobra para que nos sintiéramos satisfechos Y también porque, después de dos años apretándonos el cinturón, en el mismo año del cambio nos habíamos subido el IPC, se iban actualizar en enero unos cuantos salarios por la aplicación parcial del equilibrio salarial y el reparto a todos del 20% del resultado del proyecto iba a suponer media paga extra más.

Sin embargo, a veces la necesidad nos lleva a olvidarnos de la importancia que tiene la siembra y a querer recoger la cosecha antes de tiempo, con todo lo que ello conlleva. En el caso del mencionado reparto del 20%, este se realiza en función del salario, ya que se trata de un ajuste del mismo a final de año, pero algunas personas plantearon que la subida fuera lineal en lugar de proporcional. Entre que se trataba del primer reparto y que beneficiaba a muchas personas, fue creciendo la bola y hasta se plantearon medidas de presión ligadas a la asistencia a la citada asamblea de diciembre. Se vivieron momentos de mucha tensión y, en cierta manera, difíciles de comprender, teniendo en cuenta la dinámica que habíamos llevado durante todo el año 2011, si bien es la manera de actuar que tenemos a veces las personas, sin pensar en el medio plazo ni en el proyecto común. Un reflejo de que este estilo es un cambio cultural que requiere su tiempo.

Por todo esto, el comienzo de la asamblea de diciembre se desarrolló con tensión y aquí tenemos que agradecer la intervención de Peio, donde recordó la importancia de la coherencia en la aplicación de los principios que se votaron inicialmente para no modificarlos en función de lo que viniera mejor en cada momento. También nos recordó Peio la importancia de la siembra y de estar unidos ante una de las crisis más duras y difíciles de la historia. Después de esta acertada intervención, la asamblea se desarrolló con normalidad y con aplausos en la exposición que los líderes hicieron del IH-2012. Realmente había mucho que celebrar y aplaudir y se corroboró disfrutando de una comida posterior. Viendo aquel momento con distancia, creo que fue muy importante que surgiera el conflicto porque permitió aclarar y fijar determinados principios y conceptos que nos han servido de mucho hasta la fecha. Nos sirvió para que fuéramos más conscientes del proyecto que teníamos entre manos. Fue un momento crítico que Peio supo resolver y donde las personas finalmente actuaron con responsabilidad.

10. Orgullo de pertenencia

«Sin la seguridad de la pertenencia y sin amor,
tampoco puede darse la felicidad».
Hellinger

Panelfisa es una cooperativa que surgió como consecuencia de un abandono empresarial. Sin embargo, las 37 personas que la crearon, arriesgando su indemnización y su paro por un proyecto de futuro, siempre se sintieron más trabajadores que propietarios; esto es un problema y creo que de los más importantes en muchas cooperativas. Aquí también, su organización hace que en el día a día el socio-trabajador se sienta lejos de muchas decisiones y, por tanto, se diluya su sentimiento de pertenencia y se desvincule del proyecto. En cambio, el nuevo estilo de relaciones, a través de objetivos comunes y compartidos, nos acerca mucho más, nos hace vincularnos más entre nosotros y nos hace sentirnos parte de lo que estamos consiguiendo. Cuando los resultados y el éxito llegan, como es el caso de Panelfisa, lo vivimos como algo que se ha logrado entre todos. Aunque habitualmente esto se dice para quedar bien, en Panelfisa si algo está claro y así se percibe, es que el éxito se ha logrado gracias a la implicación de la mayoría de las personas. Esto no tiene precio y no hay nada mejor que el éxito compartido que nos hace sentirnos orgullosos de lo logrado y, por tanto, de pertenecer a nuestro proyecto.

Para que Panelfisa funcione en plenitud como un sistema (equipo), necesita que sus miembros se sientan seguros en él, sientan que hay un equilibrio entre lo que dan y reciben, que nadie se considere excluido y se respete la diversidad

de todos, mirándonos con buenos ojos entre las personas y entre los equipos. De esta manera, nuestro entorno, clientes y proveedores nos perciben como un buen compañero de viaje y alguien en quien confiar.

11. Compromiso con la sociedad

«Somos Naturaleza. Poner el dinero como bien supremo nos conduce a la catástrofe».
José Luis Sampedro

Como todos los proyectos que pertenecemos a ner group, dedicamos un 2,5% de los resultados y tenemos el objetivo de dar un 2% de nuestras horas para actividades en los campos de la educación, el medio ambiente, la sostenibilidad y la solidaridad con los que más necesitan. Contamos con un Equipo de Compromiso con la Sociedad, formado por un representante de cada equipo del proyecto, donde se analizan las ideas que surjan desde Panelfisa y las propuestas que vengan del resto de proyectos de ner group, y se lideran las actividades que se ponen en marcha. Durante estos dos años hemos participado en equipar escuelas en el Sahara, en aportar al Banco de Alimentos, en participar en el ner Zuhaitz eguna —él último junto con las Eskola Txikiak, etc.—. Entre nosotros hay 18 personas socias de Lur Denok y 13 son consumidoras. En el 2013 se ha aprobado desde Panelfisa la primera idea de compromiso con la sociedad, que consiste en promover valores éticos en las escuelas a través de una técnica teatral con el fin de evitar el acoso y la exclusión. Así mismo, por el incremento en nuestra carga de trabajo, hemos podido ir acogiendo a personas de organizaciones en dificultades de ner group. En la actualidad, son 4 personas las que se encuentran con nosotros por este motivo.

12. Futuro

«Crecer es rebasar lo que eres hoy. Apóyate en ti mismo. No imites. No pretendas haber alcanzado la meta y no trates de quemar etapas. Intenta únicamente crecer».
Prajnanpad

Hace dos meses nos visitó una persona para ayudarnos a hacer un análisis de necesidades de formación con el que optar a las ayudas del Hobetuz. Se estaba reuniendo con todos los líderes y/o personas de los equipos y llegó mi turno:

—Buenos días, tenía ganas de conocerte. Eeehh… ¿El Gerente?

—El coordinador.

—Ya… La verdad es que llevo dos horas y no doy una. Te parece bien que cuando hable con los operarios, perdón con las… personas, en lugar de departamento o sección diga… ¿área?

—Mejor equipo.

—Puffff, no hay manera… De acuerdo, equipo. ¡Por cierto! ¿Qué ha pasado en Panelfisa? Estoy impresionado con las entrevistas, con la manera en que hablan, la actitud y la implicación que tienen con la empresa, la ilusión que transmiten… Hay una persona del taller que incluso me ha pedido disculpas porque no había podido reunirse antes con el equipo en el que trabaja, pero que pensaba podría comentarme las necesidades de formación de todos. Estoy alucinado y entusiasmado con lo que estoy viendo. ¡Enhorabuena!

No somos conscientes de la evolución que han tenido muchas personas en Panelfisa, la velocidad que ha adquirido la organización, el grado de madurez, la naturalidad con que las personas hablan de clientes, resultados económicos y de estrategia. Ahora, y desde hace tres años, personas que no salían de la máquina participan, aportan y deciden como uno más en el EP, visitan proveedores, van a ver a clientes por una reclamación, asisten a ferias, analizan y proponen inversiones e incluso intervienen como ponentes en cursos para explicar la experiencia de Panelfisa.

El mayor riesgo sería pensar que ya hemos llegado y que, con el tiempo, nos acomodemos —no seríamos los primeros a quienes les sucede—, nos quedemos en la zona segura y cómoda, sin alicientes. La realidad es que no hemos hecho más que empezar un camino apasionante, pero lleno de dificultades, conflictos y alegría. Como la vida misma.

En septiembre nos reuniremos para reflexionar, soñar y definir nuestros Pensamientos Estratégicos, compartir lo que queremos que sea Panelfisa en los próximos años y actuar en consecuencia. Estamos en un momento lleno de oportunidades que entre todos tenemos que ser capaces de desarrollar y hacer realidad. Todavía nos queda un camino largo que recorrer, donde debemos seguir con la siembra continua, con prudencia, pero con coraje y confianza. Un camino donde, sintiéndonos capaces de crecer a nivel personal, nos atrevamos a hacer las cosas de una manera diferente y tratemos de seguir aprendiendo de los errores. Lo mejor está por venir.

13. La opinión de las personas de Panelfisa

¿Cómo has vivido el proceso dentro de Panelfisa, a nivel personal y profesional?

Eneritz:

Lo he vivido a nivel personal y como miembro del CR la verdad que con gran entusiasmo desde el principio porque teníamos muchísimas ganas de dar un cambio. Desde el momento en el que contactamos con K2K, ya empezamos a sentir el entusiasmo y lo sentimos más aún cuando el CR trasladó su decisión al resto de las personas y vimos que el 100% apostaba por un cambio.

Panelfisa pertenece al sector de la automoción y por esa razón tenemos la obligación anual de pasar una entrevista de satisfacción personal, en la que siempre la valoración resultaba muy baja. Todos los CR que ha habido tenían esa preocupación, la de conseguir que las personas pudieran participar más y sentirse mejor; se habían hecho cosas, pero cosas tradicionales y a pequeña escala, nunca un cambio tan grande como este. La verdad es que al final ese cambio nunca fructificaba en nada global, siempre eran las mismas personas las que participaban, las que decidían… y por esa razón necesitábamos un cambio grande y acogimos con mucho entusiasmo este nuevo proyecto.

Y a nivel personal lo sentí con mucha ilusión. Cuando empezamos las entrevistas pensé que no iba a ser una de las personas a las que les tocara cambiar, llevaba muchísimos años en el mismo departamento y pensé que me tocaría seguir en él, así que cuando supe que pasaría de Calidad a Compromiso me hizo muchísima ilusión, pero también sentí un poco el miedo por lo desconocido, aunque la verdad es que me sentí muy apoyada en todo momento.

Nunca pensé que después de una jornada de 14 horas en Panelfisa pudiera continuar trabajando con tantas ganas…

Emilio:

Muy duro y muy bonito. Duro porque son un montón de cosas nuevas, tienes que organizar un grupo con gente de todo tipo, que entiende el cambio de diferentes maneras, cada uno a su ritmo… y aprender a trabajar de una forma tan diferente ha sido duro. Al mismo tiempo ha sido muy bonito, porque estábamos casi "en la ruina" y hemos visto cómo, con pequeños cambios por parte de todos, las cosas han ido cambiando mucho. Llevábamos dos años con pérdidas y estábamos un poco desmoralizados, o hacíamos algo o cerrábamos. Con el cambio hemos empezado a ver que

las cosas mejoraban, que no había retrasos, que el servicio está casi al 100%...

Alberto:

Aunque mi casa está en Barcelona, lo he vivido desde la primera fila porque esto es como el amor, no hace falta estar todo el día juntos para querer a alguien, ¿no?

La filosofía de K2K, a un nivel más bajo porque no tengo su conocimiento, la tengo hace años. Que el estilo vertical antiguo y que el ordeno y mando no funcionan es algo de lo que me di cuenta hace mucho tiempo.

El cambio se ha hecho de una forma muy discreta y muy inteligente porque son muy listos y saben hacer las cosas muy bien. Se ha producido de una forma muy natural, las personas casi no se han enterado del cambio hasta que ya estaban inmersos en él.

Cuando llegué aquí, me asusté un poco porque vi una empresa con una estructura muy funcionarial, con departamentos estancos que parecían varias empresas dentro de una misma. Ahora la gente está muy motivada, ha tomado esto como suyo y he visto una evolución muy positiva, aunque hay gente que está más avanzada en el cambio y otros menos porque es un poco difícil de comprender. El cambio ha sido bestial.

Miguel Ángel:

El cambio ha sido muy bueno, se trabaja mucho más a gusto, vemos los indicadores a diario y comprobamos que la empresa va mejor cada día… A nivel personal se trabaja mucho mejor, aunque también es cierto que ahora llegas a casa más preocupado, algo que antes no ocurría porque una vez cumplidas las ocho horas, te olvidabas. Ahora el trabajo y la organización son parte de ti, sientes el compromiso, te preocupa… pero eso es bueno porque es señal de la implicación que tenemos.

Al principio, cuando nos lo plantearon, estábamos algo asustados, teníamos un poco de respeto al cambio… pensábamos ¿cómo será esto? Pero luego nos fuimos relajando, a medida que veíamos cómo se desarrollaba todo.

¿Qué es lo que más os ha costado o todavía os está costando cambiar?

Eneritz:

Pues creo que organizarme en este nuevo escenario. Ahora no hay jefes, y sabes que si alguna cosa no haces, no es que le cargues de trabajo a otra persona, lo que ocurre es que todo se ralentiza, todo el trabajo general cuesta más. Yo empecé a trabajar en un departamento nuevo del que sabía muy poco, y al mismo tiempo que aprendía a trabajar en ese nuevo puesto, tenía que aprender a organizarme en este nuevo estilo.

Además, desde el momento en el que no hay jefes, todo el mundo empieza a opinar mucho, ¡y eso es bueno por supuesto! Pero ahora me ocurre que a veces veo muy claramente la solución a algo que tenemos entre manos y sin embargo, sé que no es algo que pueda decidir yo sola porque ahora las cosas no son así, sino que las decisiones las tomamos entre todos, hay que convencer, justificar… hay que dar muchísimos más pasos. Es la forma de organizarnos en este nuevo escenario, aprender el engranaje, eso es lo más difícil.

Bueno, y hay otra cosa que a mí personalmente me está costando mucho y es enfrentarme con mis compañeros. Enfrentarme no es la palabra… Cuando algo no funciona, pero tú sabes que la persona responsable está trabajando durísimo, que está haciendo todo lo posible… y aun así no funciona, ahora, en este estilo, esas cosas no se dejan pasar, hay que poner el problema encima de la mesa y hablar de ello para buscarle la solución. Tú no quieres que esa persona lo tome como algo personal porque es un problema del equipo, y hay que buscar la manera más suave de decirlo, pero todavía no estamos preparados ni para hablar con esa persona, ni ella está preparada para tomarlo como un problema de la organización y no como un ataque personal.

Emilio:

No hay nada que haya sido especialmente costoso, aunque para mí quizá lo que más me ha costado ha sido asumir la forma de entender el cambio por parte de algunas personas. No todo el mundo ha cambiado a la vez, hay gente a la que le ha costado más y eso suponía una zancadilla para quienes queríamos ir más rápido, pero supongo que eso es algo normal en todas partes.

Alberto:

Pues creo que lo que más está costando es que la gente se manifieste libremente, hay todavía un cierto miedo a decir lo que se piensa, aunque la organización lo permite. Se mantienen los estereotipos del jefe, el

encargado, el supervisor, superiores muy marcados… la realidad es que han desaparecido por completo, pero hay cosas que son innatas, dependen mucho de la educación jerarquizante que hemos recibido desde que éramos pequeños.

Ahora empezar a trabajar de otra manera más madura, siendo tú el que elige, tomando decisiones, mojándote… da un poco de miedo, parece que seguimos buscando el refugio de que si hay un fallo, podamos decir que ha sido el jefe el que nos ha encargado que lo hiciéramos así.

Miguel Ángel:

En esta respuesta voy a ser muy tajante, lo que más nos ha costado y nos está costando es trabajar en equipo. Nunca habíamos trabajado en equipo, no estábamos acostumbrados, y además se habla de trabajar en equipo muchas veces, pero sin saber muy bien lo que significa eso. Ahora trabajamos en equipo de verdad, en equipos de mucha gente, hay tantas opiniones como personas y cada uno somos de una manera, no siempre llueve a gusto de todos. Trabajar en equipo supone aportar cosas, pero también asumir que la decisión final sea la de otra persona.

De todos modos, desde que empezamos a trabajar de esta manera hasta ahora, hemos avanzado mucho, es cuestión de tiempo.

¿En qué cosas habéis cambiado más a la hora de desarrollar vuestro trabajo?

Eneritz:

No sé… quizá en la forma de entender al cliente. Hasta ahora, si nos retrasábamos en el plazo de entrega de un pedido, ni se nos ocurría avisar al cliente de ese retraso, era él finalmente quien nos lo reclamaba cuando veía que no se lo habíamos servido en la fecha. Ahora el cliente es el primero al que informamos de un posible retraso, llamamos, le contamos el problema que tenemos, y si para él supone un gran perjuicio nuestro retraso, intentamos solucionarlo de la forma que sea, pero el cliente siempre está al tanto de lo que ocurre.

Los clientes nos han dicho que en ese sentido notan cómo hemos cambiado, y se sienten mucho más cómodos que antes.

Emilio:

La forma de preparar los pedidos, ahora trabajamos con mucha más previsión, con más antelación, trabajamos a más turnos y eso nos permite tener una visión más amplia de las cosas que tenemos pendientes. Antes

recurríamos siempre a los transportes de urgencia para poder cumplir los plazos, y ahora con mucha más previsión y trabajando con más antelación, los pedidos salen en el transporte normal y cumplimos mucho mejor que antes.

Hace unos días un cliente nos comentó un problema que tenía con los pedidos que le enviábamos… un miembro del equipo y yo nos trasladamos hasta su organización para ver de qué se trataba y hablar con él de las posibles soluciones. El cliente alucinaba, nos decía que nunca nadie se había tomado tantas molestias cuando le planteaba un problema. Antes, de ninguna forma hubiéramos ido, y mucho menos nosotros, lo hubiera tratado con el comercial o con alguna otra persona que seguro no estaba tan directamente ligada al problema como nosotros, ni siquiera sé si lo hubiéramos solucionado…

Alberto:

En la visión que se tiene del negocio. La orientación ahora está más enfocada a ayudar al grupo, y eso se traslada al cliente. El cliente que viene aquí se enamora de Panelfisa, hemos conseguido que la relación con ellos no sea puramente de números y piezas, sino que están dentro de la rueda de Panelfisa. El cliente se siente cómodo, le das un valor añadido que las multinacionales no tienen, le das el mismo servicio que una multinacional, pero con un trato un poco más humano.

Le transmites la pasión, las ganas… y creo que eso es un valor añadido que le damos a la empresa. Estamos peleando con competidores mucho mayores que nosotros, pero que son empresas sin alma, y les ganamos precisamente por eso, por el alma, en igualdad de condiciones nos lo llevamos nosotros; para mí el alma es una de las cosas más importantes.

Miguel Ángel:

El trabajo sigue siendo el mismo, pero estamos mucho más organizados, hay más contacto con la planificación. Yo creo que ha habido una mejora muy notable en el tema comercial, y su mejora ha supuesto también la nuestra.

La organización ha sido fundamental para la mejora, ahora tenemos el material, el conocimiento, la planificación, hablamos entre nosotros, llegamos a acuerdos reales… así, el trabajo sale, y sale mucho mejor, ha mejorado una barbaridad.

¿Te ha sorprendido la actitud de tus compañeros? ¿Has descubierto cosas que no sabías de ellos?

Eneritz:

Sí, mucho, muchísimo. Hombre, algunos para mal, pero la gran mayoría para bien. Ahora confío más en ellos, cuando no estoy y alguna cosa se ha quedado pendiente, tengo plena confianza en que ellos lo sacarán adelante. Noto mucho más entusiasmo, mucho más apoyo, responsabilidad y muchísimas más ganas de trabajar por parte de todos.

De entre todas las personas que trabajan aquí siempre hay algunos que son más amigos que compañeros de trabajo, y antes cuando tenía algún problema, o estaba de bajón por cualquier circunstancia, ellos siempre estaban ahí para apoyarme. Ahora siento que hay mucha más gente dispuesta a escucharme y a colaborar conmigo en esos momentos en los que te encasquillas, este nuevo estilo ha removido algo en nosotros, no sé explicarlo muy bien…

Hombre, también hay personas que siguen igual que antes en todos los aspectos, por eso, porque yo creo que eso depende mucho de la forma de ser de cada uno, de lo que lleva dentro.

Emilio:

Sí, todos se han involucrado mucho, a veces les explicas que hay un problema y que necesitamos venir a trabajar un sábado para sacar un pedido adelante y la gente se ofrece y se involucra sin problemas.

Alberto:

No, yo creo que hay que dejar que la gente se desarrolle, es como una pareja, si capas a tu mujer o a tu marido, pues deja de ser ella, pierde su identidad y no desarrolla sus capacidades. Cuando a las personas les das libertad, crecen, porque esas capacidades están ahí. No me ha sorprendido, tengo muy claro que todo el mundo puede dar muchísimo, y que solo es cuestión de dejarles hacerlo.

Miguel Ángel:

No, no me ha sorprendido. Cada uno ha actuado más o menos como se esperaba de él. Unos se han implicado más y otros menos, es el reflejo de la campana de Gauss.

¿Qué es lo que más valoras del nuevo estilo de relaciones?

Eneritz:

Lo que más valoro es lo que veo a mi alrededor. Veo a mis compañeros con ganas de trabajar, que sienten que podemos con ello… y antes era justo todo lo contrario. Hiciéramos lo que hiciéramos, el sentimiento era de que esto no va a ninguna parte, no va a salir… Creemos en lo que estamos haciendo, la sensación es de positividad y nos sentimos orgullosos de lo que hacemos y de dónde estamos. En eso hemos cambiado mucho y es lo que más valoro de este nuevo estilo. Antes, cuando entraba un pedido lo sentíamos como una carga más de trabajo, y ahora lo que pensamos es "oye, que nos ha entrado un pedido, ¡que somos buenos! Vamos a ver cómo lo sacamos".

Emilio:

Trabajamos más a gusto, más tranquilos y mucho más involucrados. Hacemos casi lo mismo que antes, pero nos importa mucho más hacerlo bien.

Alberto:

Lo más positivo y lo que más valoro es que en todo momento te sientes muy cómodo y te reconocen tu trabajo, y como trabajas libre, llega un momento en el que lo haces tuyo y te sientes medio dueño sin serlo y te lo tomas como algo personal, dentro del terreno profesional. Te sientes importante, no indispensable, pero sabes que tu trabajo es importante para el equipo.

Desde mi punto de vista este estilo solo tiene cosas positivas, pero también hay personas a las que las responsabilidades les asustan. Ellas solo tienen dos caminos, o se arrugan y no creen o pegan el golpe encima de la mesa. La mayoría suelen crecer y madurar profesionalmente, cada uno a su ritmo, aunque siempre hay alguna persona que opta por el otro camino…

Miguel Ángel:

Todo es bueno, pero el trabajo en equipo es lo que más valoro. Es lo que más nos está costando, pero también es lo que más me gusta y lo que mejor nos hace sentir. Hablar con tus compañeros, coordinarte con ellos, llegar a acuerdos…

¿Qué valores destacarías en la actualidad?

Eneritz:

Sin duda, el orgullo de pertenencia, para nosotros eso ha sido un absoluto descubrimiento. Ahora sentimos que no somos solamente una empresa de automoción, tornillería… somos algo más y nosotros lo sentimos.

Emilio:

No sé, es todo positivo, todo lo que ha traído el cambio son cosas buenas, y eso se nota en el ambiente. Es que antes lo hemos pasado tan mal que ahora la sensación es que todo es bueno.

Alberto:

La transparencia, el permitir que maduremos, las ganas que te transmiten de crecer, ser profesional y seguir hacia delante… es como todo lo que gusta, te meten en la rueda y yo creo que a todos nos gusta estar ahí, es una sensación muy chula.

Miguel Ángel:

La transparencia, sin duda. Yo antes no sabía nada de mi empresa, vivía en mi micromundo y desconocía todo lo que ocurría a mi alrededor. Ahora conozco todos los detalles de la organización, el porqué de cada decisión, la evolución de cada proyecto, los acuerdos con los clientes…

La flexibilidad y la posibilidad de crecer profesionalmente también son algo que valoro mucho. Ahora puedes implicarte en cualquier proyecto, visitar a un cliente que te parece interesante… y todo es conocido y sabido por todos.

¿Por dónde y cómo ves el futuro?

Eneritz:

Bueno, el futuro lo vemos con miedo y con entusiasmo. Miedo porque todo esto para nosotros es nuevo, el simple hecho de hablar de futuro ya es algo nuevo. Vemos futuro, y vemos un futuro muy bueno, y eso nos da una cierta tranquilidad, pero al mismo tiempo sabemos que sacar adelante todo ese trabajo que tenemos por delante va a depender de nosotros, y tenemos una cierta preocupación… ¿vamos a saber organizarnos y sacarlo adelante bien? Vaya pregunta… ¿no? Peio diría: "¡Claro que sí!", pero para nosotros todavía es algo nuevo y necesitamos ver cómo van fluyendo las cosas para tener más seguridad.

Supongo que si esta entrevista me la haces dentro de unos meses, lo veré todo mucho más claro, porque algunos de esos miedos ya tendrán un camino, pero ahora la incertidumbre…

Emilio:

El futuro se ve muy bien, cada año vamos subiendo, vamos mejorando las ventas, los objetivos son muy ambiciosos y se van cumpliendo. Yo creo que esto depende bastante del cambio que hemos hecho, la gente ha cambiado mucho, está muy involucrada, hay más compañerismo, el ambiente es mejor… y eso ha influido mucho en que los resultados sean tan positivos.

Alberto:

¿El futuro? ¡Inmenso! Lo que nosotros queramos hacer, así de claro te lo digo. Tenemos por delante todas las posibilidades del mundo, todas las que nosotros queramos, solo depende de nosotros.

No sé lo que hubiera pasado si no hubiéramos hecho este cambio, pero creo que el hecho de estar todos unidos nos da muchísimas posibilidades; si hacemos piña, no nos gana nadie.

Miguel Ángel:

El futuro es bestial, y sin duda se lo debemos a este cambio de estilo porque si no, la organización estaría cerrada. Ahora tenemos muchísimos más pedidos, estamos implicados en un montón de proyectos y hemos aprendido a mirar hacia horizontes, pensamos en ampliar, en alcanzar otras metas, en abrir nuevos mercados en otros países, en fabricar otras cosas…

Una de las mayores preocupaciones que teníamos antes de las vacaciones de verano era cómo nos íbamos a organizar en septiembre con todo el trabajo que nos venía encima, y todo esto cuando estamos dentro de una crisis general en la que muchas empresas están cerrando. El futuro está lleno de trabajo y de proyectos.

¿Qué opinan las personas que te rodean cuando les cuentas el cambio que ha vivido tu organización?

Eneritz:

La mayoría no lo entiende, no se hacen a la idea, a mi familia le costó entender el nuevo estilo, sin embargo a mí me ven que estoy feliz. Y mis amigos no lo entienden, les gusta lo que les cuentas, pero esto es algo muy difícil de entender si no lo estás viviendo en primera persona, nosotros

tampoco lo entendíamos antes de empezar a trabajar de esta manera. Desde K2K nos explicaban en qué consistía el cambio, visitamos otras organizaciones que ya funcionaban así, pero es muy difícil trasladar lo que ves a tu empresa y a tu día a día… hay que vivirlo.

Emilio:

Se quedan alucinados, la respuesta de la mayoría es: "¡Dile a Koldo que venga aquí!". Cuando les cuentas que en plena crisis tienes más trabajo, que ves el futuro mucho más claro que hace dos o tres años, pues suena un poco irreal, y al principio algunas personas no se lo creen hasta que poco a poco les vas contando cómo van las cosas y se dan cuenta de que es verdad.

Les choca la manera de trabajar, pero les gusta, y sin duda les encantaría poder trabajar así, con las cosas buenas y también con las no tan buenas.

Alberto:

No lo entienden, y les despiertas hasta celos y rabia contándoles lo que haces, porque les encantaría estar trabajando de esta manera, por eso tienes que ir con un poco de cuidado cuando les cuentas cómo vas porque les puedes llegar a ofender. Cuando les explicas que estás creciendo un 20 o un 30% cada año, que estás cómodo con tu gente… acostumbrados a las multinacionales que solo piensan en quedar bien en las reuniones y en cumplir con un objetivo suyo… la mayoría esto no lo entiende, pero el que lo entiende se enamora.

Miguel Ángel:

Uff, les cuesta mucho entenderlo… en realidad, a nosotros también nos costaba mucho entenderlo antes de empezar. Les parece casi como si estuviéramos en una secta porque les sorprende la positividad, lo happy que lo vemos, los equipos… Pero luego también han ido conociendo la evolución de la empresa, y entonces se empiezan a creer que esto funciona.

A mí incluso alguna persona me ha dicho que estaba pensando en enviar el currículum después de oírme hablar de la empresa, otros se han interesado mucho por saber cómo funciona, y otros me han dicho que la única razón por la que no vendrían a trabajar aquí es porque ganan un pastón en su empresa, pero no porque estén a gusto. A este respecto nosotros hemos cambiado mucho en la forma de entender las cosas, el dinero es importante, pero no lo más importante de todo, pasamos un tercio de nuestra vida en el trabajo y estar a gusto creo que es algo muy importante.

¿QUEREMOS TENER PERSONAS FELICES EN NUESTRAS ORGANIZACIONES? CUIDEMOS EL CAPITAL HUMANO

CRISTINA SANZ CAMAZÓN
Docente y experta en desarrollo de equipos

La comunicación que se propone, se nutre de mi experiencia laboral en el *Programa Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario*, un programa de innovación social de la Fundación Santa Mª la Real en el que participan personas de muy variada edad, sexo, nivel formativo y perfiles profesionales.

Durante los cinco meses que está en funcionamiento una Lanzadera, trabajamos con los equipos de manera muy intensa todas aquellas competencias transversales que actualmente demanda el mercado laboral, y por ende las organizaciones: compromiso, proactividad, motivación, resiliencia, cooperatividad, trabajo en equipo, intraemprendimiento, flexibilidad, adaptabilidad, habilidades comunicativas… Y son precisamente estas competencias las que "seducen a los directivos" cuando los candidatos hacen su elevator pitch y muestran su interés por formar parte de la organización.

Se viene dando la paradoja de que, una vez son contratados aquellos perfiles más idóneos, en el día a día el valor dado a las competencias transversales brilla por su ausencia. No se dispone de un manual o protocolo de acogida, no se definen bien las funciones o tareas a desarrollar, jornadas que impiden la conciliación, acumulación de tareas sin previo aviso, freno a nuevas propuestas, salarios a la baja, falta de planificación, falta de reconocimiento, falta de mediación en la resolución de conflictos... En resumen, no se cuida el capital humano, que precisamente es el principal activo que tienen las organizaciones por encima de activos financieros, maquinas e instalaciones.

La consecuencia es que las personas van a trabajar sin otra motivación que cubrir sus necesidades de supervivencia, aquellas que contempla la Pirámide de Maslow en su base, lo que tiene una alta repercusión en la productividad de las organizaciones. Colaboradores satisfechos, no solo desde un punto de vista económico, sino también desde el salario emocional, rinden mucho más.

¿Por qué hay empleados que abandonan la organización a pesar de estar bien remunerados? Los directivos, especialmente los jóvenes, tienen en cuenta otros parámetros no estrictamente económicos, como: carrera profesional,

conciliación de la vida laboral con la familiar, libertad en la toma de decisiones, buen clima laboral, reciclaje, formación en lo nuevo y no perder la salud en el trabajo. Es lo que Angel Baguer Alcalá, profesor de Economía y Dirección de Personas, denomina "salario emocional", la retribución intangible que desea percibir un empleado.

La mayoría de directivos cree que los empleados se van de la empresa porque les atraen mejores ofertas de fuera, son los llamados "factores de atracción". Aunque a veces dichas ofertas desempeñan un papel importante, considerarlas la causa principal resulta simplista además de superficial. Lo que estos ejecutivos olvidan es que son los "factores de repulsión", los que fomentan el atractivo de las oportunidades externas.

Según datos ofrecidos por la Consultora BBVA, las cifras españolas indican que un 72% de los profesionales no están comprometidos con su organización, y de estos, un 33% son de alto riesgo y no se quedarán en su compañía más de dos años.

Tenemos que ser capaces de entender la relación laboral no solo en términos numéricos-económicos, ganancias o pérdidas para las organizaciones y salario para los colaboradores, sino también y principalmente como un espacio de aprendizaje, de desarrollo y crecimiento personal y profesional, donde todos debemos poner al servicio de todos nuestras competencias y adquirir otras nuevas que nos permitan mejorar y escalar, de relaciones entre compañeros y de tejer redes de intereses e inquietudes.

Si las organizaciones quieren mantenerse en un entorno globalizado cada vez más competitivo, y quieren contar con nuevo talento, y/o "conexionar" y cuidar el que tienen, más que nunca deberán ofrecer información suficiente, transparencia, horizontalidad y sentido del trabajo. Y no muy lejos de nuestros días, serán los empleados en activo o futuros empleados los que demanden todo esto para poder adquirir un verdadero compromiso con la empresa.

Cuando un empleado no siente a la empresa o la organización como suya, no se siente integrado en la misma, ¿es sólo responsabilidad de él? La mayoría de las veces esta situación se da por falta de directivos y líderes auténticos y profesionales. Líderes que se posicionan por encima de los demás, que no se interesan por el crecimiento de las personas, por su situación personal, que no interactúan con los colaboradores. En muchas ocasiones, un simple acercamiento hace que el trabajador de lo mejor de sí.

La transformación del mundo de las empresas u organizaciones, impulsada por las nuevas tecnologías y por las motivaciones e inquietudes de las nuevas generaciones de profesionales va a un ritmo tan vertiginoso, que requiere

nuevos líderes empresariales que transmitan cercanía, lealtad, humildad y digitalización.

La crisis económica de nuestro país nos ha obligado a todos a hacer un esfuerzo, a salir de la zona de confort, y no sólo a aquellos que buscan una oportunidad laboral o empleados que llevan toda su vida haciendo la misma tarea. Los buenos lideres también han tenido que hacer un esfuerzo, han tenido que salir de esa zona, saltar al ruedo y pisar el terreno e implicarse con el resto de la plantilla en ofrecer soluciones. Los directivos deben aportar sus conocimientos al resto de la organización y trabajar con perfiles diferentes, financieros con producción, senior con junior, porque precisamente en la heterogeneidad está la riqueza.

En la selección de un buen líder no solo se van a tener en cuenta las competencias técnicas o específicas, sino que serán determinantes para decantarse por uno u otro, precisamente esas cualidades humanas y morales, ya que un líder sin valores no es un buen líder. Se necesitan líderes carismáticos, que cuenten con "autoridad moral", con dotes excepcionales, pero que se crean y desarrollen su trabajo como personas normales.

Las claves del líder perfecto serían, según Antonio Nuñez en su libro "El lider frente al espejo":

Capacidad para ilusionar.
Dar ejemplo
Visión estratégica
Navegar en la adversidad
Gestionar el cambio
Orientación a resultados.
Curiosidad apasionada.
Focalizar.
Innovar.
Comunicar.

En mi opinión estas 10 claves se pueden hacer efectivas con acciones muy concretas:

1. *Ilusionar*

Ilusionar a los equipos de trabajo con un proyecto que les ayuden a progresar y a adquirir un fuerte compromiso con su trabajo. Motivación no solo dirigida al equipo sino también a cada individuo. Resulta difícil motivar a un equipo si sus integrantes no lo están individualmente. Contar historias relacionadas con la organización, utilizando la herramienta del storytelling conecta muy bien al líder con los equipos, se recuerdan fácilmente, generan

confianza, dan contenido a las cifras aburridas en la mayoría de las veces, pone de manifiesto emociones, lo cotidiano toma una dimensión diferente.

¿Qué acciones concretas se pueden llevar a cabo con los equipos de trabajo y/o individualmente con los empleados?

- Autonomía en su organización, en la planificación de tareas y en la toma de decisiones.
- Proyectos que supongan un reto y que estén a la altura de las expectativas creadas.
- Fijación de pequeños objetivos alcanzables a corto plazo que generen autoconfianza.
- Planes de formación que le permita desarrollarse profesionalmente.
- Plan de carrera en la empresa que le permita progresar, adquirir mayores responsabilidades, mayor remuneración.
- Crear un buen clima de trabajo desde el respeto bidireccional y fluidez en las relaciones.
- Reconocimiento público de los éxitos alcanzados.
- Comprensión de los errores que se puedan cometer siempre que no sean debidos a falta de compromiso y profesionalidad.
- Compensación económica en función de resultados.

2. Dar ejemplo

Dar ejemplo manteniendo el compromiso y hacer lo que dice que va a hacer. Ser el espejo de lo que hay que hacer y de lo que quiere ver en sus colaboradores. Si quiere ser reconocido deberá estar dispuesto a reconocer los logros de los demás, si pide honestidad, deberá ser honesto en sus actuaciones, si quiere ser escuchado, deberá saber escuchar atentamente. El ejemplo arrastra a los demás. En resumen, hacer y estar dispuesto a llevar a cabo lo que lo que quiere que los demás hagan por él.

3. Visión estratégica y de futuro

Visión estratégica y de futuro**,** uso de recursos, planificación e implantación de acciones, necesarios para que la organización sea más productiva. Desde el punto de vista de los recursos humanos, exige conocer de primera mano las fortalezas y debilidades de los colaboradores para cuantificar tanto la potencialidad como los riesgos, y todo ello en aras de tomar las mejores decisiones. La ejecución de acciones debidamente analizadas y consensuadas va a generar un aprendizaje organizacional que ayuda al logro de los objetivos y la interrelación humana.

4. Navegar en la adversidad

Navegar en la adversidad, capacidad de reacción, con actitud positiva, perseverancia, confianza, resistencia y perspectiva. Es una forma de aprender y desarrollarse, de adquirir nuevos conocimientos y destrezas, de corregir fallos, de establecer nuevos enfoques y resurgir renovados y también como no, de reforzar al equipo de trabajo y a los individuos. De manera que de cómo se maneje el timón ante la adversidad, la organización puede salir destrozada o fortalecida y lógicamente de la misma manera, las personas que forman parte de la misma. El desaliento del líder se extiende como la espuma hacia toda la organización, a sensu contrario si el líder marca pautas inyectando su pasión por el trabajo y animando a todos a desarrollar su trabajo lo mejor que puedan a pesar de los obstáculos, el panorama se verá menos gris.

Salir airosos de una situación complicada también puede ayudar a mantener o mejorar la reputación de una organización, siempre que se mantengan los estándares de calidad y rendimiento, y el equipo demuestre su capacidad de trabajo y tesón para seguir adelante.

5. Gestionar el cambio

Gestionar el cambio, exigido por un mercado globalizado, una competencia agresiva y un rápido avance tecnológico. El cambio es una oportunidad de crecer y aprender que requiere ajustar y formar a los empleados. Es necesario afrontarlo con actitud positiva, empatizar e involucrar a los colaboradores. ¿Cómo?

- Planificación realista de los resultados que se esperan alcanzar.
- Protoganismo del capital humano.
- Comunicación interna y transparente de las necesidades del cambio, por qué y para qué.
- Empoderamiento y confianza a los colaboradores más dinamizadores hacia una nueva organización y cultura empresarial.
- Evaluación y Medición de los resultados.
- Comunicación y celebración de los beneficios obtenidos.

6. Orientación a resultados

Orientación a resultados, requiere de gran motivación para alcanzar unos objetivos ambiciosos por encima de los estándares, lo que nos lleva a descubrir nuevos procesos y ejecutar nuevas tareas. Se necesita retroalimentación de “arriba a abajo y de abajo a arriba” con una gran dosis de responsabilidad y compromiso de todo el capital humano.

7. *Curiosidad apasionada*

Curiosidad apasionada, el líder o directivo siempre va un paso más allá, y se interesa por lo que hacen y proponen los colaboradores, les escucha, les anima, les aprecia, contagia su entusiasmo, es flexible y abierto a los cambios.

8. *Focalizar*

Focalizar, descubrir y poner en valor el potencial de los colaboradores, en equipo e individualmente, para desarrollarlo e implementarlo en los procesos. ¿Cómo?

- Creando las condiciones de trabajo necesarias para que ese potencial salga a la superficie.
- Aplicando criterios de equidad, apoyando a aquellos que más lo necesitan (salario emocional).
- Identificando talentos que marquen la diferencia.
- Propuesta de cambio de proyecto o incluso de país.

9. *Innovar*

¿Cómo?

- Promoviendo el contacto entre el equipo.
- Favoreciendo el intraemprendimiento.
- Disponiendo de horas libres para que los empleados piensen en nuevas ideas.
- Participación en foros y eventos.
- Manteniendo relaciones amables de colaboración con el equipo.
- Explicando el sentido de la fase de creatividad y el significado del trabajo que conlleva.
- Aceptando aquellas ideas que vengan de niveles inferiores.
- Creando un buen clima de trabajo con energía, risas y optimismo.
- Invitando a Team Building en horario no laboral.

10. *Comunicar*

Comunicar, de arriba a abajo y de abajo a arriba, entre sí, de forma transparente y honesta. Es un activo fundamental para el funcionamiento exitoso de una organización, una forma de generar confianza en la plantilla, la cual debe contar con una información exacta y veraz de lo que sucede en la organización. De forma que, si no existe comunicación, las personas crearán sus propios mensajes, que suelen transformarse en rumores, “chismorreos” y estos en historias inventadas, en muchos casos peor que la realidad, con el impacto negativo que puede tener para todos. Es importante tener en cuenta que los

empleados pueden ser parte de la solución y evitar que se conviertan en parte del problema.

Por otro lado, la crisis económica ha incrementado la transparencia en las organizaciones y con la digitalización son más vulnerables y están mucho más expuestas, ello obliga a prestar mucha atención a la buena imagen de marca que queremos transmitir.

Intrínsecamente unido a una buena comunicación, está el buen clima laboral al que puede dar lugar si se cuenta con la participación de las personas en la toma de decisiones, en los consensos, propuesta de nuevos procesos, nuevas planificaciones.

Tiene que haber coherencia y cohesión entre el mensaje que se transmite y quién lo transmite, porque de no ser así, ya tenemos ahí de nuevo la desconfianza. Y la confianza es algo que el líder debe ganarse con sus acciones y comportamientos. Desear el éxito de sus colaboradores, apoyar todo lo que pueda para alcanzarlo, capacitar y formar. Si quieres alcanzar tu propio éxito, es necesario EMPODERAR, dar fuerza y poder a los que te rodean para que tomen decisiones, asegurarte de que sean mejor que TU, y solo así una organización puede ser exitosa económica y humanamente.

Finalizadas estas 10 claves, todavía añadiría alguna pequeña acción más que puede ser percibida como una gran acción para el que la recibe, y conseguir de esta manera tener personas felices en nuestras organizaciones:

- Manual de bienvenida.
- Felicitación el día de su cumpleaños.
- Nota escrita de agradecimiento personal o en un lugar donde puedan verla todos sus compañeros.
- Entrega de diploma o placa.
- Reconocimiento público en reuniones, blog, revista corporativa.
- Almuerzo, cena o fiesta homenaje.
- Presentación por él mismo del logro conseguido, ante un número importante de personas.
- Solicitar a sus compañeros que le hagan un reconocimiento profesional.
- Adecuación de un espacio de relax y descanso.
- Detalles o regalos en Navidad para él y/o sus hijos.
- Buzón de sugerencias.
- Pólizas de seguros.
- Escape Room: terreno difícil donde los equipos durante una hora salen de su zona de confort y ponen a prueba sus competencias, especialmente las sociales.

Mención especial, a mi modo de ver, merecen 3 técnicas que se están implantando cada vez más en las empresas, aunque todavía muy lejos de lo que sería deseable, sesiones de Coaching, Mindfulness y Outdoor. ¿Por qué son importantes estas técnicas, además de ser una ventaja competitiva para las organizaciones?

Coaching, individual y grupal:

Se trata de asistir y acompañar a las personas para potenciar al máximo el desarrollo profesional de los individuos y equipos, sobre todo desde las competencias transversales, como la comunicación, trabajo en equipo, consenso. Permite descubrir competencias a favor de la organización, se consigue mejorar resultados para uno mismo y para la organización. Incrementa el compromiso y la responsabilidad. La aportación de cada persona al equipo crea sinergias y soluciones diversas en la toma de decisiones. Favorece la adaptación a los cambios cada vez más rápidos y la transformación de las personas y equipos, haciéndoles mejores, más eficaces y eficientes.

Mindfulness o Meditación:

Incrementa la concentración mental, ayuda a afrontar el estrés y situaciones límites, reduce la ansiedad y resistencia a la depresión. Ayuda a gestionar las emociones, incrementa la creatividad descubriendo tu Yo interno y conectando con él. Ayuda a ser mejores personas y recuperar el control sobre nuestro presente, aumentando la paz interior.

Todo esto se traduce en menos absentismo, menos bajas laborales y mayor efectividad de las personas en sus puestos de trabajo, por lo tanto, el rendimiento y los beneficios de la organización aumentan, generando un ambiente de trabajo más armónico y distendido.

Outdoor Training:

Experiencia vivencial al aire libre que ayuda a crear vínculos emocionales y de confianza entre los empleados, a mejorar las relaciones y el sentimiento de pertenencia a la organización. Incrementa la cohesión del equipo, cooperación, complementariedad y comunicación. Identifica al mejor profesional para un puesto determinado, así como la capacidad de liderazgo y capacidad para delegar responsabilidades. Resuelve conflictos interpersonales o interdepartamentales. Focaliza la visión, donde se quiere llegar, así como aportación de soluciones ingeniosas ante situaciones de estrés, presión y cambio.

Tanto el Coaching como el Mindfulness y el Outdoor, no pueden ser acciones caprichosas y aisladas en las organizaciones. Son procesos que requieren de una permanencia en el tiempo para ver el retorno de la inversión e

implementarlos como una necesidad organizacional, al mismo nivel que el descanso establecido para tomar el café, por ejemplo. La inversión en motivación para el trabajo diario, debe ser tan importante como la inversión en activos fijos y circulantes de la empresa, necesarios todos ellos para su desarrollo.

Expuesto todo lo anterior, tenemos que ser realistas en el sentido de que el trabajo ideal no existe, como tampoco existe el puesto ideal, el jefe ideal, la empresa ideal, el colaborador ideal, hasta tal punto que, si esto nos puede parecer perfecto en un primer momento por el deseo tan fuerte de tener un trabajo, de estar activos profesionalmente, no deja de ser una utopía, ya que el día a día nos va desgastando, nuestra "mochila" se va llenando de vivencias a veces muy pesadas, e incluso puede llegar a frustrarnos, y esto sí que hay que evitarlo a toda costa. Aún más en un mercado laboral tan cambiante y competitivo como el actual.

El ideal tiene que estar en el equilibrio entre vida laboral y personal. No debemos "jugárnoslo todo a una sola carta", la del trabajo. Tener inquietudes, aspiraciones, actividades, familia, amigos, contactos, fuera del trabajo y más allá del horario laboral nos hará más felices. Y cuanto más plena sea nuestra vida personal mejor nos sentiremos en el ámbito laboral desarrollando nuestra ocupación o profesión.

Apelando de nuevo a la Pirámide de Maslow, el ser humano cubiertas sus necesidades básicas o fisiológicas, necesita adquirir una seguridad y protección mediante el empleo y un reconocimiento social y éxito que eleven su autoestima. Esto que es muy lícito, no podemos convertirlo en el epicentro de nuestra vida y olvidarnos de las demás necesidades humanas. Además, cuando satisfacemos algunas de estas necesidades queremos continuar satisfaciendo el resto y seguir escalando en la pirámide. En las personas, baja la motivación cuando se ha conseguido lo que se buscaba, por eso se tiende a seguir buscando, a alcanzar nuevas metas. Metas que darán lugar a nuevos problemas y como si de un círculo se tratara, estos problemas serán origen de nuevas metas. Por lo tanto, el ámbito laboral debe complementar los otros ámbitos del ser humano: personal, familiar, social, intelectual, emocional…

Imagen 1. La pirámide de Maslow

Tenemos que saber canalizar óptimamente la energía que gastamos en el ámbito laboral. Energía que no solo empleamos en el trabajo efectivo, sino también en actuar como se espera de nosotros, olvidándonos de quien somos realmente. Hoy se nos pide incesantemente "saber vendernos bien", y aquí a veces se produce una sobreactuación que nos lleva a una puesta en escena constante, incluso fuera del horario laboral, lo que produce un desgaste y restar horas a nuestra vida personal. El mensaje repetitivo y no menos cierto de que nunca se sabe dónde puede surgir la oportunidad laboral, nos hace estar con las antenas puestas permanentemente.

De un análisis realizado por la consultora LeadershipIQ, se extrae que pasar el tiempo justo con quien te manda te hace más feliz en el trabajo. Las horas que pasamos con nuestros jefes influyen además en nuestros niveles de inspiración, creatividad, compromiso y motivación. Así, más de seis horas semanales con un superior directo perjudican seriamente esos niveles de motivación y creatividad.

Respecto a la socialización en el trabajo, siempre que se de en su justa medida tiene más ventajas que inconvenientes, pero de no ser así puede ser un arma de doble filo. Si fomentamos la amistad, organizamos actividades

culturales, deportivas, lúdicas, sociales, las posibilidades de promoción profesional aumentan considerablemente, así como la satisfacción profesional si contamos con un compañero que a la vez es amigo. Pero mucho cuidado, porque si falla la relación profesional, corremos el riesgo de que ésta "se lleva de calle" la relación de amistad. Por otro lado, no todas las personas cuentan con la misma disponibilidad, con las mismas aficiones, con las mismas circunstancias familiares. Algo muy a tener en cuenta y muy respetable, es que hay colaboradores que quieren seguir manteniendo separados el ámbito personal y profesional, y no por ello dejan de ser trabajadores menos valiosos. En esta mención a las actividades fuera del horario laboral, seguro que a todos se nos viene a la memoria la típica cena de las fiestas navideñas, donde en un ambiente informal se da con mucha frecuencia la "pérdida de papeles" y aparece el jefe, el compañero como por arte de magia transformado y políticamente incorrecto, incluso con matices de grosería. Y también como no, la escena del trabajador infatigable con el portátil en la playa.

Y qué ocurre con la cultura empresarial del alto rendimiento aparente, en forma de presentismo, de jornadas laborales interminables, de fines de semana o vacaciones dedicados al trabajo. Empresas donde las personas están estresadas, desbordadas, llegan tarde, van corriendo, con la creencia totalmente falsa de que transmiten una imagen de gran actividad, de mucho trabajo. Y lo más inverosímil es que este perfil de trabajadores son recompensados. Y como son recompensados, permanecen más tiempo de lo necesario, ya que prima la presencia sobre el rendimiento o productividad, de forma que aquellos otros colaboradores orientados más hacia la tarea o resultados en el menor tiempo posible, están mal vistos y son objeto de críticas.

Se hace necesario más que nunca huir de este modelo y luchar sensatamente por acabar con esta cultura tan arcaica. El nuevo modelo de organización tiene que ser horizontal, contemplar horarios flexibles y razonables, fines de semana y vacaciones libres para el disfrute de sus colaboradores, nuevos ritmos de trabajo, agilidad, eficacia, eficiencia, espíritu colaborativo y contar con profesionales que aporten valor.

No debemos confundir los workaholic (adictos al trabajo) con los colaboradores de alto rendimiento. Se empieza a aceptar una categoría de workaholic, que tiene beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones. Son aquellos que se preocupan por las tareas bien realizadas, por el cumplimiento de objetivos siguiendo un plan estratégico, por el cumplimiento de plazos, porque los proyectos lleguen a buen puerto. Estos profesionales parten de un equilibrio diferente y sus parámetros de conciliación entre vida laboral, personal y familiar son diferentes.

No obstante, hay opiniones de todo tipo, defensores y detractores respecto a los workaholic. Expertos en Desarrollo Organizacional como José María Gasalla consideran que "el trabajo que se desarrolla desde una pasión -como el de un artista, el de aquel que se realiza plenamente, o el del que encuentra verdadero sentido en lo que hace- engloba la mayor parte de su vida y proporciona numerosos alicientes. Pero la mayoría de los trabajos no se sitúan alrededor de una pasión".

Sin embargo, Ovidio Peñalver se refiere a ciertos autoengaños, y en esta categoría incluye a los workaholic: "Dicen que son felices, y de alguna manera lo son, pero hay que analizar cuál es el coste. Conseguir el logro laboral implica un gran subidón de adrenalina, pero si desatiendes tu vida personal te arriesgas demasiado".

Si la supervivencia y éxito de las organizaciones pasa por ser innovadoras, el presentismo y exceso de horas de trabajo, no contribuye positivamente a fomentar la creatividad, más bien todo lo contrario, y esto puede conllevar la fuga de talentos y repercutir negativamente en la productividad organizacional. El papel lo aguanto todo pero no así el ser humano, de forma que si se somete a los colaboradores a excesivas horas de trabajo, repercutirá en su salud física y psíquica, llegando incluso a producir muertes, y ya se tienen ejemplos reales de estas situaciones. Así le sucedió al joven becario Moritz Erhardt, que falleció de un ataque epiléptico después de 72 horas continuas de trabajo en la entidad bancaria Goldman Sachs. Entonces, por qué esperar a tomar soluciones cuando ocurren desgraciadamente estos tristes acontecimientos.

Incidiendo de nuevo en lo que he mencionado anteriormente, las organizaciones que cuidan a sus empleados, no solo consiguen retener talento, sino que también resultarán atractivas para atraer talento externo con el consiguiente reflejo positivo en su cuenta resultados.

En una sociedad digitalizada como la actual, ya 4.0, no debemos pasar por alto el impacto que puede tener en las redes sociales, convertidas en un escaparate global, la imagen que cada uno quiere proyectar de si mismo. Es la forma que utilizan muchos reclutadores por no decir todos, de identificar a los potenciales candidatos, al menos en una primera fase. Quién no conoce perfiles en las redes sociales con una marca personal exagerada o falseada. Mucho cuidado con este tema pues “se coge antes a un mentiroso que a un cojo”. Puede ocurrir lo mismo que en un escaparate de una frutería, donde aparecen las mejores piezas de fruta y luego en el interior la realidad es otra y no te dejan elegir. En la proyección de nuestra marca personal, debe primar la calidad sobre la cantidad, marca que aporte valor con respecto a la de otros competidores, que sea diferente e innovadora para que llame la atención. No es aconsejable inventarse una vida laboral apasionante si no ha sido así, pero si debemos ser

capaces de mostrar todo lo mejor que tenemos y para ello podemos pedir a nuestros anteriores jefes, compañeros, colaboradores, que nos hagan recomendaciones on line. Tampoco es necesario que digamos de manera expresa lo buenos que somos en algo, tenemos que tener recursos suficientes para mostrarlo de una forma más subliminal, por ejemplo un video curriculum, un curriculum vitae original en consonancia con el perfil profesional, un blog donde mostrar competencias de redacción, proyectos en lo que hemos participado en otro idioma diferente a la lengua materna, fotos de eventos con personas relevantes a los que hemos acudido, premios conseguidos, si formamos parte de un grupo musical, deportes que practicamos…

Y mucho cuidado con lo que otros dicen de nosotros o "cuelgan" en las redes sociales. Un amigo de alma con su mejor intención, puede dañar nuestra imagen y reputación on line si hace un comentario o cuelga una foto desafortunada. Calma, tampoco hay que rasgarse las vestiduras. Las organizaciones quieren gente responsable, pero al mismo tiempo los reclutadores saben interpretar el momento, lugar, hora de ese comentario o fotografía. En todo caso mucha prudencia y reflexión con las redes sociales, ya que una vez publicado no hay marcha atrás.

Ante este nuevo escenario que requiere una mejora continua y rápida, ¿las empresas están preparadas para el cambio? Lo estarán aquellas empresas que apuesten por las personas y los equipos y en tanto en cuanto las personas que forman parte de las mismas lo estén. Una organización que quiera evolucionar, debe apostar por el crecimiento de las personas. No basta ya con administrar solo los contratos y las nóminas, hay que gestionar el talento, su desempeño, formación, desarrollo y promoción. Para ello las organizaciones deben poner al servicio del personal todas las medidas que se contemplan en este documento para adaptarse más pronto que tarde a las necesidades materiales, técnicas y sobre todo humanas que exige el mercado. Es fundamental que el colaborador se sienta cómodo, satisfecho y orgulloso de su lugar de trabajo, de su empresa, al que dedica una gran parte de su actividad diaria. Para lograr esto no basta con un estricto cumplimiento de la legislación laboral y de las obligaciones empresariales, hay que crear espacios y condiciones que hagan más atractivo el desempeño de la actividad laboral, que hagan a las personas felices y se sientan orgullosas de lo que realizan. Ello requiere también un perfecto acople entre el perfil del puesto y el de la persona, de forma que si alguien desempeña un trabajo que le gusta, para el que está formado y preparado será más productivo y feliz. Si a esto añadimos unas instalaciones adecuadas, un buen entorno laboral, unos servicios y condiciones adecuados, sin olvidarnos de la responsabilidad social corporativa, habremos completado el circulo y nuevamente tendrá su repercusión en la cuenta de resultados.

También es fundamental que la satisfacción la sienta no solo el propio colaborador, sino su familia más cercana y amigos. En la medida que se fomente el bienestar y felicidad, se crearán unos lazos de fidelidad que incidirá en niveles bajos de rotación y el desarrollo de las empresas será igual al desarrollo de las personas.

Uno de los cambios fundamentales a los que se enfrenta el siglo XXI caracterizado por la globalización y las nuevas tecnologías, son las nuevas formas de organización en el trabajo. Las empresas ya no pueden garantizar un puesto fijo, la lealtad de un profesional a una empresa por un tiempo de 40 años, es cosa del pasado. Se trabajará por proyectos, de hecho, ya se está trabajando cada vez más en esta línea, línea que conlleva emprendimiento-intraemprendimiento y aventura, dos conceptos que nunca deberían haberse perdido si queremos organizaciones y personas activas que no frenen su desarrollo.

Surge así la era de Gigonomics, una nueva forma de trabajo, donde las personas no dependen de un contrato de trabajo fijo, sino que ofrecen como frelance su colaboración en proyectos a corto plazo, directamente relacionados con su perfil o especialización. Esta nueva filosofía de trabajo, en España ha surgido también como consecuencia de la crisis económica que estamos padeciendo. Las organizaciones han tenido que ajustar sus presupuestos, reducir gastos y prefieren contratar a profesionales para proyectos concretos, por un tiempo determinado y según las necesidades concretas. Es decir poder tener un talento a la carta que desempeñe tareas que antes realizaban las compañías con su personal fijo. Si se trabaja por proyectos, ya no es necesario la descripción de puestos estancos, y se pasa de un modelo de posesión de los empleados vinculados a la empresa por un contrato fijo, a un modelo de servicios más flexible; de un trabajo permanente a un trabajo independiente. El nuevo escenario laboral dará paso a vidas laborales más individualizadas con varios finales, discontinuidades y nuevos comienzos. Y en este nuevo escenario, adquiere más que nunca un gran valor la marca personal de los profesionales, de tal forma que podrá analizar el gap que se produce entre el valor corporativo de un profesional y el valor de mercado, es decir la diferencia entre lo que la organización paga por él y lo que le pagaría el mercado haciendo lo mismo. La mente abierta de los nuevos profesionales, puede dar lugar a nuevas oportunidades y experiencias emocionantes que enriquecerán su vida personal y profesional, y pasarán a ser dueños de sus propias vidas, dentro o fuera de las organizaciones. Disfrutarán y estarán muy satisfechos de hacer el trabajo que quieren hacer.

Ante este panorama de cambio, no significa que vayan a desaparecer los trabajadores en plantilla, sino que habrá muchos más tipos de relaciones laborales que se establezcan según las circunstancias y necesidades, con los

freelance, con empresas subcontratadas, con comunidades de conocimientos, con partners.

Muy importante a tener en cuenta en tiempos de cambio y que mencioné al principio de este documento, es la generación de conflictos en las organizaciones. Las personas tienen objetivos e intereses diferentes, que si no son respetados y gestionados adecuadamente, a veces se convierten en conflictos interpersonales con altos costes emocionales en los empleados y altos costes financieros en la cuenta de resultados y de imagen corporativa en las organizaciones, pudiendo llegar a absorber hasta un 20% del tiempo de los directivos. Ante estas situaciones hay dos opciones: manejarlos como una batalla destructiva o mediante un arreglo constructivo, contemplando dicho conflicto como algo beneficioso para adoptar cambios y mejoras. Y es aquí donde puede implantarse y formar parte de la cultura de la organización, la mediación como un sistema innovador de control y resolución que requiere:

- Asesoramiento preventivo por parte del Departamento de Recursos Humanos.
- Formación en resolución de conflictos y habilidades de mediación.
- Intervención temprana.
- Proceso voluntario, nadie puede ser coaccionado para participar.
- Sistema propio interno o externalizado.

La mediación tiene que ser el primer paso, no el último para asegurar un ambiente de trabajo favorable. Es clave para lograr una ventaja competitiva que permite optimizar los recursos y desarrollar nuevas capacidades, superando las diferencias mediante acuerdos voluntarios. Además se produce un empoderamiento de las personas que han resuelto de manera exitosa los conflictos, frena el escalado del conflicto reduciendo los costes financieros y emocionales de colaboradores y organización.

También es una herramienta muy potente de comunicación, que facilita el fortalecimiento de las relaciones laborales en todas las direcciones, la retención del talento y la consecución de objetivos empresariales.

De mi experiencia en el Programa Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario quiero dedicar una especial atención a los mayores de 50 años. La expectativa de vida ha aumentado gracias a los avances médicos, comodidad material y costumbres, y es por esto que la generación de los 50 llega a esta fase con una vitalidad, gusto por la novedad y con la sensación de estar en el auge de la vida. Sin embargo las organizaciones contemplan esta edad como un problema difícil de resolver. Por un lado porque hay que dar paso a las nuevas generaciones de jóvenes que necesitan desarrollarse, y por otro porque ven a este colectivo cansado, desmotivado, pensando en su jubilación,

muy alejado de las nuevas tecnologías. No puedo estar en más en desacuerdo con esta opinión, y a las vivencias experienciales me remito. Los profesionales mayores de 50 años que participan en el Programa Lanzaderas son capaces de poner en valor su experiencia, madurez, conocimiento, buen hacer, serenidad, paciencia, relativización de problemas, óptima gestión de conflictos, y son estas características las que enganchan a los reclutadores cuando "los lanzaderos" consiguen llegar a una entrevista personal. Han liderado proyectos, personas, y familias y ese liderazgo lo ponen totalmente a disposición de la empresa.

Respecto a su obsolescencia tecnológica de la que tanto se habla, puedo dar fe que no responde a la realidad. Su pasión, inquietud, por descubrir nuevas herramientas y no quedarse atrás, "les hace ponerse las pilas" con muchas más rapidez y constancia.

Hay estudios que avalan que el periodo que va de los 30 a los 55 es un periodo muy fructífero, de gran actividad profesional, en el que el senior está muy seguro de la elección profesional realizada, además de la consolidación de los conocimientos. Saben muy bien lo que pueden aportar, donde y como ser útil, es decir cuentan con la suficiente experiencia personal y profesional para poner a disposición de la organización. Tienen muy claro lo que quieren y no van a quejarse por cualquier tontería. Acometen los proyectos desde la práctica complementándolo con la teoría y no a la inversa.

Si tenemos en cuenta que, en el año 2050, España contará con la tasa más elevada de población envejecida de la Unión europea, los profesionales entre 55 y 64 años deberían ser clave y tenidos en cuenta por el valor que puedan aportar y poner las medidas necesarias para retener este talento que puede y debe enseñar a las nuevas generaciones. Que buena combinación contar con senior y junior en la realización de un proyecto.

Para conseguirlo se tiene que producir no solo un cambio empresarial, sino también cultural y de la sociedad. Llevan una mochila muy cargada con toda su experiencia, éxitos y fracasos, pero también muy reforzada porque saben lo que quieren, tienen sus necesidades básicas cubiertas y menos responsabilidades familiares, no solicitarán bajas paternales o maternales y su madurez es una cualidad muy potente en la resolución de conflictos.

Apostemos por ellos y por retener este talento senior, pues también en el Programa Lanzaderas se da de nuevo otra paradoja, ya que algunos de los "lanzaderos" mayores de 50 años, se encuentran con criterios de discriminación por la edad cuando llegan a la fase final del proceso de selección, y no antes porque sus competencias transversales enganchan mucho a los reclutadores. Sin embargo, en la mayoría de los casos estos reclutadores son incoherentes con sus propios mensajes al no apostar definitivamente por este colectivo a favor de los más jóvenes. A sensu contrario, cuando una organización decide contar con un

senior, una de las fases más repetidas y que nos trasladan a los Coordinadores es "que gusto da trabajar con estas personas, que ilusión ponen, que felices se sienten". Y como todos sabemos, la felicidad también se contagia, en este caso a la organización y a los compañeros.

Si el mercado laboral actual nos está echando a todos un pulso con sus cambios, sus nuevos modelos de trabajo, la exigencia de nuevas competencias, la crisis que no acaba de ser superada, las elevadas tasas de desempleo, y no queremos morir en el intento, no nos queda otra solución que ser resilientes. La resiliencia es una palabra que ahora está muy de moda, pero que en realidad ha existo siempre. Es la capacidad que tiene una persona de luchar contra situaciones adversas y salir reforzado a base de esfuerzo y voluntad firme. Pero nadie es resiliente de un día para otro, hay que entrenarlo y desarrollarlo. Ayuda a este desarrollo:

- Vivir la vida con sentido del humor.
- Establecer buenas relaciones con familiares, amigos, compañeros y aceptar su ayuda.
- Aceptar el cambio como parte de la vida misma.
- Sacar un aprendizaje de los errores y no verlos con frustración.
- Controlar las emociones negativas.
- Llevar a cabo acciones decisivas y no esconderse ante los problemas.
- Activar nuestras habilidades y recursos en momentos difíciles.
- Explorar nuestro potencial interior y explotar sus posibilidades.
- No dejarse vencer y continuar creciendo a pesar de los obstáculos.
- Hacer ejercicio y actividades de disfrute.
- No perder nunca la esperanza, visión optimista

Para finalizar, expongo una serie de reflexiones:

Estoy segura que un futuro no muy lejano, con una sociedad cada vez más despierta, las mejores organizaciones no serán aquellas que solo compitan en términos económicos, sino que las mejores serán las más competitivas en términos humanos, capaces de gestionar con sensibilidad la relación con su personal, su principal activo.

Las organizaciones más exitosas y con mejor desempeño son las que permiten a sus colaboradores su desarrollo y crecimiento y que sean ellos mismos los que hagan su propio camino personal y profesional y construyan un mejor lugar de trabajo. Es en este proceso, donde unas personas encajan y aportan y otras deciden iniciar un proyecto diferente.

El talento que una organización necesita no es para siempre, sino en el aquí y ahora, en tanto en cuanto la compañía no cambie su sistema de trabajo. ¿Quién puede predecir a largo plazo el devenir de la empresa?

Lo importante es que el empleado talentoso quiera continuar dentro y hacer lo que la organización necesita en cada momento, con independencia de su saber y poder hacer. *Fuente: La ilusión de retención de talentos. Andres Ubierna.*

Lograr personas emocionalmente vinculadas con un proyecto organizacional, es un reto que debemos conseguir entre todos los que nos dedicamos al mundo del desarrollo de personas y organizaciones.

Para alcanzar ese compromiso de las personas con sus organizaciones, es necesario contar con una comunicación estimulante y veraz, encontrar fórmulas de compensación atractivas y eficientes, no solo económicas y saber gestionar el impacto del mundo digital en las personas.

Aunque quede mucho camino por recorrer, en este nuevo contexto donde los colaboradores pasan a ser dueño de su vida, ¿conseguiremos que los profesionales se sientan felices dentro de las organizaciones? Apostemos e involucrémonos en ello.

LO INCALCULABLE EN LAS ORGANIZACIONES

FABIÁN APPEL
Laboratorios Sociales España
MARIA LUISA BORONDO
SACYL

Entre los años 2007 y 2010 France Telecom la mayor operadora de telecomunicaciones francesa, rebautizada Orange, implementó una reestructuración entre sus miles de empleados con el único objetivo de incrementar las ganancias de la empresa, de por sí nada despreciables.

Su primera consecuencia, verificable en cifras, fue el despido de 22.000 empleados y el desplazamiento forzoso, no voluntario, de otros 15.000. La otra consecuencia, esta sí incalculable, sucedió en un plano del que no se ocupan los asientos de los libros contables. Sesenta empleados de la compañía se suicidaron en esos tres años. A los que hay que añadir varias tentativas de autolesiones, así como ansiedad y depresiones en un amplio espectro de trabajadores; síntomas denunciados por un médico de la empresa a un matutino francés de tirada nacional que lo hizo público.

En una consulta terapéutica una persona preocupada por lo que considera un trato injustificado e incomprensible, se queja ante su terapeuta de las dificultades que desde hace algún tiempo aparecen entre él y sus subalternos. No solo le desobedecen sino que un incesante rumor sobre sus malas prácticas y un clima de notable rechazo se está adueñando del espacio de trabajo, en esta ocasión una empresa pública de servicios, en la que tiene un cargo directivo. Al tratarse de una empresa pública que presta apoyo social a poblaciones de riesgo, el incremento de beneficios no figura como objetivo supremo, ni se eleva por encima de cualquier otra consideración como es norma en la empresa privada. La persona en cuestión, al frente de un departamento, consideraba una injusticia a todas luces el trato dispensado, ya no por los directivos como en el caso de France Telecom, sino por el personal a su cargo. Se oponían a ella de forma cada vez más evidente cuando , según sus propias palabras, «en lo único que se ha volcado desde siempre, su fin último, su misión en la jefatura, era cumplir de manera rigurosa con el programa planteado sin detenerse en cuestiones que no estuvieran directamente relacionadas con él y las formas, también predeterminadas, de abordarlo. Cumplir con mi tarea

me permite no ocuparme o bien postergar aquellas que considero pueden esperar». Por lo demás y fuera de su trabajo es considerada una persona amable, simpática y solidaria.

¿Qué emparenta estas dos situaciones alejadas entre sí en tiempo, espacio, objetivos y un largo etcétera?

Damos una respuesta sin preámbulos: la exclusión. Cuando no la expulsión lisa y llana de lo subjetivo interviniente en toda actividad y su sustitución por lo medible y cuantificable.

Resulta menos complicado y aparentemente más exitoso seguir a pie juntillas los rutinarios caminos de una ecuación ya institucionalizada. No existe organización, desde la primaria familiar hasta las más complejas, que no transite peligrosamente por los bordes de la estereotipia, de lo institucionalizado o directamente de la práctica burocrática. Desde una madre cuyo deber es ser madre según patrones establecidos y que por lo mismo una vez sí y otra también su tarea le resulta insoportable con consecuencias que resuenan en todo el grupo familiar, hasta el presidente de una multinacional que fabrica y modela las exigencias del mercado y como en una pirueta cómica e inadvertida, solo a él, al mercado, obedece con ceguera. Ambos, madre y ejecutivo se ven acosados por la predominancia del deber, soldados de una causa que les obliga a dejar la piel en el intento. Sin preguntas, sin cuestionamientos solo cumplir con el ideal propuesto. En estas prácticas solo hay un objetivo que borra cualquier eventualidad; la de cumplir con el objetivo. Sea este de la naturaleza que fuere.

La presencia de lo subjetivo en lo grupal, resulta un obstáculo para el cumplimiento del cálculo previsto y en no pocos casos, desatenderlo o bien negar la presencia de las singularidades en pos de un bien supremo, puede echar por tierra cualquier cálculo por promisorio que fuera. Al no tratarse simplemente de roles, simples papeles a desempeñar como si de un puro funcionalismo se tratara, se hace necesario contemplar en cualquier proyecto este factor no calculable pero pasible de incorporar a la tarea si se elabora una dinámica adecuada. Aun cuando se parte de un marco de acción común las diferencias, lo heterogéneo de los elementos que componen un conjunto se hace notar. La apuesta consiste en poder vincular estas diferencias, estas heterogeneidades, a fin de lograr una homogeneidad en la tarea propuesta sin rehuir el conflicto que los distintos modos de escuchar y sentir pueden provocar.

Nadie puede estar fuera del mundo ni de la época que le toca vivir, menos aún las organizaciones. La época actual marcada por la extrema competencia y subordinación a la exigencia de rendimiento hace que la vida no solo de las organizaciones, sino también de los individuos que las integran tiendan a visualizarse bajo la ley de las lógicas empresariales. ¡Como si fuera lo más natural el hecho de que cada uno lleve su vida como si de una empresa se tratara!! Transparencia, negro sobre

blanco, relatos de autorealización y por si hubiera alguna falla en la capacidad de acomodación a los mandatos vigentes, alguna situación inesperada que desborda la capacidad, en cualquier kiosco un libro de autoayuda está esperando. Un espacio vital cada vez más reducido a los imaginarios de triunfo o fracaso, dos términos que prevalecen por encima de cualquier análisis, de cualquier circunstancia. Bajo esta lógica se adiestra a los niños desde pequeños en toda clase de destrezas, para que llegado el momento sean portadores de lo que últimamente se ha dado en llamar individuos High Potential, aquellos que se adaptan a cualquier escenario, se desenvuelven con eficacia en cualquier paisaje y las novedades son su alimento cotidiano. Creativos en cualquier situación, están llamados a ocupar el sitio más elevado de la pirámide…solo hay un pequeño problema, se desgastan en poco tiempo, se aburren, se entristecen o se deprimen y causan baja, aunque también eso está calculado; cuatro años más o menos a puro rendimiento y luego, evaluaciones de personal mediante, se sustituyen por otros también nominados, son los así llamados High Profesional. Duran más, pero su radio de acción resulta más limitado, son los expertos, solo saben sobre su materia, pero eso sí, acerca de ella son los mejores. Aquí se establecen diferencias, engañosas por cierto, ya que nada permite adivinar qué clase de sujeto habita bajo este enmascaramiento profesional, bajo este ruido de aptitudes que se promueven como indispensables para ocupar los más elevados lugares en el mejor de los mundos. Son sujetos opacos, un misterio incluso para sí mismos, aunque proclamen lo contrario.

Cada época eyecta su imperativo en forma de ser y la nuestra no podría ser una excepción.

Cada época contiene también su forma particular de resistir a ese imperativo, a esa orden que no admite cuestión. Sin ánimo de patologizar la vida cotidiana, podría afirmarse que la nuestra, como ninguna otra, está marcada por la insatisfacción y la consiguiente permanente exigencia de estar a la altura de los desafíos individuales. Entendiendo por desafíos cualquier objeto que desde su condición inanimada emita un guiño seductor, desde las marcas de móviles hasta los puestos profesionales más codiciados y jaleados por todos los medios como el máximo de las aspiraciones a obtener. De esta forma el "yo", esa estructura tan potenciada en estos tiempos, se hace a imagen y semejanza de las incorporaciones de normas y mandatos cuyo origen se encuentra en la forma de sociedad vigente. Luego, resulta bastante ingenuo, algo cómico incluso, hablar de la libertad de elección individual, más aún cuando el individuo se encuentra contenido y representado en forma de dígitos. De modo que si en otra época no muy lejana, individuo y grupo componían una totalidad en ocasiones indiscernible, en la actualidad y a pesar de las declamaciones sobre el futuro, la humanidad, el planeta o el cosmos, la exigencia de estar a la altura de la profesión, la paternidad, el sexo, el amor o cualquiera otro ámbito de acción de la persona resulta prioritaria y a su vez, la encrucijada en la que se genera el conflicto entre sujeto su amo, hoy llamado imperativos del mercado. Conflicto trágico en ocasiones, como en

el mencionado de France Telecom, o bien dramático, como el del paciente que cumplía con sus deberes de jefatura sin incluir en ellos la atención a las demandas de simpatía y buen trato de sus subordinados. Tanto un caso como otro se ven marcados por la curiosa suposición de que el proyecto y su realización necesitan, para llegar al fin calculado, de un ambiente de pureza, libre de cualquier subjetivismo e imposibilidad de congelar variables. La mala noticia es que el sujeto en su naturaleza responde a esta condición de impredictibilidad, de cálculo imposible. La burocracia, donde lo subjetivo se trata con mano de hierro, siempre bajo la estrictez de la norma o el edicto, en esa rigidez, algunos vieron la solución definitiva a la molestia que para lo previsible supone lo subjetivo, la ocurrencia, la espontaneidad. Como también en ocasiones hemos escuchado de boca de numerosos acusados en juicios por crímenes de guerra o de lesa humanidad llevados a cabo desde los famosos de Nüremberg en adelante «yo solo cumplía órdenes». Frase que fácilmente podemos sustituir por «lo hice para cumplir con los objetivos del programa». Un orden frío que siempre excusa y que augura malos tiempos.

En cualquier caso y sin desestimar las consideraciones precedentes, hablar de organización es suponer una situación intelectual y emocional mancomunada. Común sí, aunque no sin grietas o diferencias que si no se repara en ellas o directamente se las niega, en algún momento pueden hacerse manifiestas amenazando con el estallido del conjunto. Y es en este sentido que existen diferentes tipos o modalidades de grupo y cuyos líderes naturales o impuestos están en consonancia con esas modalidades. Partiendo de su experiencia en la selección de personal militar en la segunda guerra mundial, un psiquiatra llamado Bion, distingue tres tipos básicos de organización grupal:

El grupo de Dependencia, en los casos en que el grupo se apoya y venera a su líder convirtiendo a este en una deidad.

El grupo cuya característica se basa en Ataque y Fuga, en que una fuerte emoción colectiva arrastra al grupo a defenderse de un perseguidor ubicado dentro o fuera del grupo convirtiendo a su líder en un caudillo.

Y por último el así llamado de Apareamiento (pairing), cuando el grupo centra sus expectativas en el nacimiento de algo nuevo y salvador. Una esperanza mesiánica.

A cada uno de ellos corresponde el tipo de liderazgo que mejor interpreta o encarna las demandas y creencias de estos grupos, con independencia de si estos son pequeños o grandes conglomerados. No es necesario aclarar que se trata de las manifestaciones emocionales más comunes en los grupos y que de ningún modo constituyen estructuras rígidas ni siquiera tan claramente diferenciadas. Es más, la dinámica de los grupos implica construcciones en las que estas modalidades se alternan o se combinan tomando formas mixtas con su respectivos liderazgos ocasionales y sus chivos expiatorios más o menos provisionales, dependiendo de lo

que ofrezca la realidad social en cada momento. Ahora bien, la pertenencia a estos grupos implica consecuencias en los individuos implicados. Nadie sale de las experiencias grupales indemne, como bien muestran las marcas de pertenencia familiar en cada sujeto. Esto implica en diferentes grados una cierta reactivación de la ansiedad, angustia en ocasiones y las correlativas defensas de las que cada individuo pueda disponer para hacer frente a los mencionados afectos que amenazan la estabilidad subjetiva. Es en este punto cuando la tarea propuesta como objetivo grupal puede verse interferida. En el momento en que los deseos, insatisfacciones, caprichos, ambivalencias o afectos tales como la angustia propios de todo sujeto, hacen su aparición en el escenario común de las organizaciones. Es en ese incalculable instante en que podemos hablar de conflicto y es también el momento en que se hace necesario introducir los mecanismos tendientes a la elaboración de esos conflictos que en su esencia suelen tributar a una complejidad, son poliédricos.

Cabe agregar que las situaciones de conflicto no son una falla moral o conductual de los individuos, que requieren para su resolución de un adiestramiento adaptacionista a fin de evitar su aparición. Por el contrario, estos conflictos resultan consustanciales a la inscripción del hombre en lo social donde se genera un malestar que en ocasiones puede llegar al infortunio. Las organizaciones en su conjunto son microculturas dentro de una cultura global que las contiene. Aunque como tales organizaciones mantienen sus rasgos distintivos, en mayor grado responden a las condiciones que les impone la cultura mayoritaria. Una de las características de la actualidad socioeconómica y cultural es que aún reconociendo que existen grupos u organizaciones preformadas, con su historia y sus señas de identidad, las mismas, historia, identidad, quedan relegadas al baúl de los recuerdos ya que su supervivencia no considera lo hecho . Por el contrario, la evaluación es permanente y requiere una respuesta en forma de si es capaz o no de responder a los retos del aquí y ahora. Del mismo modo que en las empresas u otras organizaciones los individuos se sienten y en muchos casos son sujetos de una mirada crítica y amenazadora a pesar del historial que en su defensa puedan exhibir. La amenaza mayúscula reside en el no reconocimiento, en “quedar fuera”, no solo referido a la pérdida del puesto de trabajo, sino que su propia existencia social se encuentra comprometida. Y en las condiciones actuales, no hay distinciones de clase, edad, profesión, especialidad o cualquier otro rasgo identitario, tanto puede verse afectado por este signo de negatividad el aprendiz, así como también el gerente de una gran empresa.

LA CREATIVIDAD Y LA COOPERACIÓN SOCIAL COMO PROCESOS IMPULSORES DE LA AUTODETERMINACIÓN: UN EXPERIMENTO LONGITUDINAL DE CAMPO

ESTHER GRACIA
VICENTE MARTÍNEZ-TUR
CAROLINA MOLINER
JOSÉ RAMOS
YOLANDA ESTREDER
LUMINITA PATRAS
IDOCAL, Universidad de Valencia

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 1994) define la *Calidad de Vida* como "las percepciones de los individuos sobre el Iugar que ocupa en el entorno cultural y en el sistema de valores en que vive, así como en relación con sus objetivos, expectativas, criterios y preocupaciones."(WHOQOL, 1997, p.1). La calidad de vida se da cuando una persona percibe que vive con dignidad, siente que sus sueños son respetados, puede expresar sus intereses y opiniones, y es un agente activo de su propio destino (Tamarit, 2002). Para ello, entran en juego también aspectos como la salud física, el estado psicológico, el grado de independencia, las relaciones sociales, los factores ambientales y las creencias personales. Con lo cual, la calidad de vida es un estado complejo al que cualquier ser humano aspira alcanzar en su vida.

En la actualidad, son múltiples las vías por las que la sociedad española y europea trata de buscar estrategias y métodos que ayuden a hacer frente a los diversos obstáculos que dificultan el alcance de este objetivo. Así, por ejemplo, siendo conscientes de la existencia de colectivos más vulnerables, la Unión Europea considera estratégica la investigación orientada a la innovación en soluciones que permitan a las personas con discapacidad llevar una vida activa e independiente (Horizon 2020, "Part III"). Así lo plantea también en la Estrategia Europea para la Discapacidad 2010-2020 que detecta ocho acciones prioritarias: Accesibilidad, Participación, Igualdad, Empleo, Educación y Formación, Protección social, Salud y Acción exterior.

A su vez, también los avances en investigación sobre el estudio de calidad de vida señalan que uno de los indicadores clave de la Calidad de Vida en las personas con discapacidad intelectual, además de la inclusión social, es el grado de Autodeterminación, grado en que las personas con discapacidad son agentes primarios de toma de decisiones en sus propias vidas. Así lo indican trabajos recientes como el Modelo Operativo de Calidad de Vida (Schalock, 1996, Schalock y Verdugo, 2002) o el instrumento de Mejoras en la Calidad de Vida a partir de las Acciones realizadas por los Centros, recientemente elaborado con la colaboración de Plena Inclusión (Moliner, Gracia, Lorente y Martínez-Tur, 2013), que incluyen estas variables como dimensiones básicas de la calidad de vida para personas con discapacidad. Otros estudios recientes señalan que la autodeterminación produce consecuencias positivas en diversas facetas de nuestra vida. Por ejemplo, ejerce una influencia positiva sobre el rendimiento académico de las personas con discapacidad intelectual (Konrad et al., 2007), su transición al mundo laboral (Field & Hoffman, 2002) y la posibilidad de llevar una vida independiente (Wehmeyer & Palmer, 2003).

Por todo ello, el presente trabajo tiene por objetivo describir el proyecto llevado a cabo por miembros del Instituto de Investigación de Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL) en colaboración con PLENA INCLUSIÓN en el que se analizan distintos procesos de innovación social y cooperación y su impacto sobre la autodeterminación de las personas con discapacidad intelectual, como elemento clave de su calidad de vida. Lo cual nos permite no solamente obtener una visión en profundidad de la innovación social y su impacto en la autodeterminación si no también desarrollar acciones para mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad.

1. Método

1.1. Diseño y participantes

Para ello, se ha diseñado un experimento longitudinal de campo en el que han participado 59 centros ocupacionales pertenecientes al movimiento asociativo Plena Inclusión, distribuidos en diferentes zonas de España. El grupo experimental, compuesto por 127 personas con discapacidad intelectual, 107 familiares y 130 profesionales, recibió una sesión de formación y, tras esta, se organizaron en 72 equipos autónomos (grupo experimental) que acordaron y ejecutaron proyectos de ocho semanas de duración que tenían como objetivo la mejora de la autodeterminación y la inclusión social. En cada equipo había dos personas con discapacidad, dos de sus familiares y dos profesionales del centro. Su objetivo consistía en planificar y ejecutar un micro-proyecto novedoso

(nunca antes realizado en el centro en cuestión) orientado a la mejora de la autodeterminación y la calidad de vida de las personas con discapacidad que participaban en los equipos.

También participó un grupo control compuesto por 197 personas con discapacidad intelectual, 190 familiares y 200 profesionales. Tanto los participantes del grupo experimental como los del control contestaron a un cuestionario en tres ocasiones diferentes (antes de la sesión, a las 4 semanas y a las 8 semanas).

Antes de que los equipos se conformaran y empezaran a funcionar, todos los participantes (tanto del grupo control como del grupo experimental) contestaron a un cuestionario. Esta es la medida PRE-TEST. Posteriormente, uno de los miembros del equipo investigador facilitaba el funcionamiento de cada equipo del centro en cuestión a través de un taller, pero era cada equipo el que de manera autónoma planteaba un proyecto para ejecutarlo durante las 8 semanas siguientes. Esta reunión del equipo, para plantear el proyecto a realizar a través de un taller, duraba entre 2 y tres horas. Después de la reunión, estos participantes volvían a contestar al cuestionario (POST-TEST). Además, se realizaban dos medidas POST-TEST adicionales, unas 4 semanas después de la reunión y otra a las 8 semanas, cuando el proyecto ya se había ejecutado (o estaba cerrándose). En estas dos medidas POST-TEST participaba tanto el grupo experimental como el grupo control.

2. Resultados

Los diferentes proyectos presentados por los grupos de trabajo pueden agruparse en acciones clave:

- Aumentar la autodeterminación en áreas como:
- Transporte
- Salidas y actividades de ocio
- Tareas de la casa y tareas diarias
- Uso de la tecnología
- Dinero gasto y compras
- Control de tareas
- Voluntariado en la comunidad

Además, este diseño de investigación ha permitido poner a prueba la existencia de cambios en el tiempo en las variables medidas debidos a la participación o no en los equipos de trabajo (taller inicial y ejecución del proyecto). Los resultados indican una mejora estadísticamente significativa a lo largo del tiempo en el grupo experimental (en las personas que participaron en los equipos) en una serie de indicadores que se detallan a continuación

En primer lugar, mejoró la auto-determinación y la inclusión social de las personas con discapacidad intelectual (evaluadas por sus familiares o tutores), cosa que no ocurrió en el grupo control. Esta mejora es especialmente evidente y sostenida en el tiempo con respecto a la inclusión social.

En segundo lugar, mejoró la valoración que los familiares del grupo experimental hacían de los profesionales, cosa que no se produjo entre los familiares del grupo control. Más concretamente, mejoró el diálogo con los profesionales en relación con temas de auto-determinación de sus familiares con discapacidad intelectual, y mejoró también la valoración del desempeño de los profesionales cuando interactúan con sus familiares con discapacidad. No obstante, estas mejoras tienden a estabilizarse a lo largo del tiempo, seguramente porque la evaluación inicial (PRE-TEST) por parte de los familiares ya era muy positiva y el margen de mejora para una mejora sostenida en el tiempo era escaso.

En tercer lugar, se produjo una mejora evidente en la valoración que los profesionales del grupo experimental hicieron de los familiares. En cambio, el patrón era el contrario entre los profesionales del grupo control, con un empeoramiento progresivo de los indicadores. Entre los profesionales del grupo experimental mejoró el diálogo con los familiares con respecto a la autodeterminación de sus familiares con discapacidad intelectual. Asimismo, mejoró la confianza de los profesionales en los familiares. Por último, los profesionales también indicaron un incremento en el uso de estrategias integradoras de resolución de conflictos por parte de los familiares. Es decir, que los familiares tenían cada vez más en cuenta no sólo su perspectiva sino también la de los profesionales en la gestión de los posibles conflictos entre las partes. Cabe destacar que todos estos cambios positivos en el grupo experimental fueron sostenidos a lo largo del tiempo, seguramente porque había un margen de mejor importante desde la medida inicial (PRE-TEST).

3. Discusión

El objetivo de este trabajo ha sido describir el proyecto basado en talleres de autodeterminación compuesto por equipos autónomos de profesionales, familiares y usuarios que tenía como objetivos Los objetivos específicos son:

1. Crear equipos (P + T + las personas con discapacidad intelectual) para fomentar la autodeterminación de las personas con discapacidad intelectual
2. Estudiar los cambios en el comportamiento de autodeterminación tanto para la familia como para las personas con discapacidad intelectual

3. Crear un catálogo de "mejores prácticas" con la mejor propuesta de proyecto
4. Aumentar la autodeterminación mediante micro transformaciones

Un total de 72 equipos autónomos participaron en el desarrollo de microproyectos que fomentaran la autodeterminación mediante proyectos creativos y útiles diseñados ad hoc por los participantes (profesionales, familiares y personas con discapacidad intelectual). Estos proyectos pueden categorizarse en diferentes categorías pero todos ellos van orientados a facetas relacionadas con la mejora de la autodeterminación y de la calidad de vida laboral de las personas con discapacidad intelectual.

Además, los resultados que comparan el grupo de participantes experimental y control señala que la organización de equipos autónomos y mixtos de trabajo (con participación de personas con discapacidad, familiares y profesionales) ha mejorado la autodeterminación de las personas con discapacidad intelectual, y muy especialmente su inclusión social. Éstos son efectos directamente relacionados con el objetivo y el contenido de los equipos y de sus proyectos. También, han mejorado las relaciones entre familiares y profesionales. Especialmente, se aprecian cambios positivos y significativos PRE vs. POST-TEST en el diálogo mutuo (entre familiares y profesionales) sobre autodeterminación y en el desempeño de los profesionales al atender a sus familiares con discapacidad.

Por último, algunos de los centros participantes ya han manifestado su interés en seguir poniendo en marcha micro-talleres similares a los llevados a cabo en este proyecto así como adoptar algunas de las medidas que han surgido como resultado de este proceso de trabajo cooperativo en el que la persona con discapacidad intelectual es el motor de cambio y tiene un papel activo durante todo el proceso. Además, con el fin de divulgar estas acciones, todos los proyectos serán recopilados en un manual de buenas prácticas esperando que sean de ayuda a cualquier centro que quiera seguir una metodología que ha demostrado dar sus frutos en la mejora de la calidad de vida laboral así como de las relaciones entre los actores implicados: profesionales, personas con discapacidad intelectual y familiares.

4. Conclusiones

En síntesis, los resultados de este proyecto confirman los efectos positivos que se consiguen al crear contextos organizacionales que facilitan la comunicación, la cooperación y el establecimiento de planes y proyectos compartidos para la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual.

BIBLIOGRAFÍA

Comisión Europea (en línea). *Personas con discapacidad*. Material extraído de: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1137

Field, S., & Hoffman, A. (2007). *Self-determination in secondary transition assessment*. Assessment for Effective Intervention, 32, 181–190.

Konrad, M., Fowler, C. H., Walker, A. R., & Test, D. W. (2007). *Effects of self-determination interventions on the academic skills of students with learning disabilities*. Learning Disability Quarterly, 30, 89-113

Moliner, C., Gracia, E., Lorente, L., & Martínez-Tur, V. (2013). *Structure and validation of a contextual quality of life scale for people with intellectual disabilities in social services: An organization-oriented measure from an external perspective*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, *3*, 80-94.

Schalock, R. L. (1996). *Reconsidering the conceptualization and measurement of quality of life, in R. L. Schalock* (ed.,). Quality of life Conceptualization and measurement. Washington, D.C: American Association on Mental Retardation, p. 51-62.

Schalock, R. y Verdugo, M. A.(2002). *Quality of life for human service practitioners*. Washington, DC: American Association on Mental Retardation.

Tamarit, J. (2002). *Nuevas necesidades de las personas dependientes*. Trabajo presentado a las Jornadas técnicas sobre dependencia: Nuevo reto de la política social. Villamediana: Logroño.

Wehmeyer, M. L., & Palmer, S. B. (2003). *Promoting self-determination in early elementary school: Teaching self-regulated problem-solving and goal-setting skills*. Remedial and Special Education, 24, 115–126.

World Health Organization (WHO, 1994). WHOQOL Group. *Development of the WHOQOL*: *Rationale and current status*. International Journal of Mental Health, 23: 24–56,

World Health Organization Quality Of Life (WHOQOL, 1997). *Measuring Quality of Life*. Program on Mental Health**.** Retrieved the 4th of September from http://www.who.int/mental_health/media/68.pdf.

LIDERAZGO DE EQUIPOS: PROCESO CLAVE EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PALOMA AROCA PIÑEIRO
CC EE Fundación Gil Gayarre

1. Introducción

Comienzo esta comunicación con una idea clave y necesaria en el trabajo que se desarrolla en una organización: la confianza en las personas que se comprometen y lideran proyectos, que a veces, a priori, resultan imposibles.

> "Nunca dudes que un pequeño grupo de personas comprometidas, puede cambiar el mundo. De hecho, es lo único que lo ha logrado". (Margaret Mead)

El trabajo para construir una dinámica activa, creativa y de creencia en el grupo y, en lo que este puede desarrollar, es el fin del proyecto de transformación que presento y que se realiza en un colegio que pertenece a una gran organización, cuya misión es: "atender y apoyar el proyecto de vida de cada persona con discapacidad intelectual y su familia, y defender sus derechos y obligaciones como ciudadanos, para alcanzar el mayor grado de inclusión social posible". (Fundación Gil Gayarre, 2012).

Las personas son el eje central de una organización, generadoras o no del cambio y, por la tanto, la esencia de este proyecto de transformación.

2. Síntesis

El objeto de este trabajo es la gestión del cambio de un centro educativo, a través del liderazgo de equipos. Un proceso de transformación compartido en el que todos, de alguna manera, sean partícipes.

Para ello como objetivo principal está tener una visión compartida de cambio que permita construir procesos de transformación en el centro educativo. Hay que tener en cuenta cuatro ejes esenciales para conseguir llevar a cabo este objetivo:

- Gestión de grupos
- Liderazgo

- Equipos de alto rendimiento con un objetivo común e interdisciplinares
- Proyecto de trabajo que sirva de palanca para transformar la cultura de la organización.

Trabajar en equipo requiere el ejercicio de una serie de competencias esenciales, de actitud, porque muchas veces el problema no está en la poca formación, sino en clarificar resistencias previas, motivar.

El escenario del que parto en este proyecto de transformación, tiene como prioridad los recursos humanos y la motivación, marcando como puntos de inicio el poder de las personas y su influencia, sin cuyo apoyo, el cambio no puede tener lugar.

Por lo tanto, se trata de transformar un centro educativo a través del trabajo en equipo. Un viaje a través de acciones claves, que permitan diseñar un centro en el que todos los profesionales se sientan partícipes y creadores.

3. Marco teórico

Cuando una organización consulta a un grupo tiene que aprovechar todo su potencial:

- Realizar en equipo lo que se ha propuesto
- Integrar el bienestar da las personas individualmente consideradas.
- Utilizar las ventajas del pensamiento en grupo
- Manifestar desacuerdos sin agredir :conducta asertiva del grupo
- Construir de forma colectiva, no impuesta: razón de ser del grupo.
- Poner en marcha recursos y planteamientos decididos por todos.

El éxito es una expectativa de todos, pero no una garantía de que todo sea "éxito", por lo tanto, es necesario un continuo seguimiento y, si es necesario, mejorar las expectativas iniciales, animar a la participación y plantear nuevas tareas.

El cambio organizacional es un proceso mucho más complejo que una simple "transición" de un estado a otro, influyen varios factores y sobre todo está condicionado por uno: el ser humano.

Esta comunicación presenta el estudio de caso, como una herramienta para indagar sobre el "cómo" y el "por qué "de los tres grandes dilemas de una organización (Beckhard, R.1969):

- Responder a la vez a las necesidades organizacionales e individuales
- Obtener un máximo de eficiencia organizacional respondiendo a las exigencias del entorno.

- Gestionar los cambios necesarios manteniendo una estabilidad constante en el seno de la organización.

Cambiar no es una tarea fácil, además no todas las personas están dispuestas a realizar cambios, por lo que los sujetos afrontan la necesidad de aprender nuevos elementos psicológicos, hábitos, valores, entre otros, para adaptarse a lo nuevo.

Los cambios pueden provocar en las personas estados de inseguridad y ansiedad por lo que se suelen aferrar a lo conocido. También podemos contar con las que están a favor del cambio o las que se mantengan al margen de todo movimiento.

Por todo ello, es importante ofrecer la información de manera adecuada para que el equipo trabaje el cambio .En una organización, todo el mundo forma parte del sistema, de modo que las reacciones de los demás, son alma del conjunto. El intercambio de información permite a las personas saber lo que está bien, mal o necesita ajustes.

De ahí la necesidad de saber liderar, de saber comunicar y saber priorizar después de un diagnóstico de equipo. La eficiencia, el bienestar y los resultados dependen de cómo se informe de los problemas que aparezcan. De hecho, la expresión y la recepción de las críticas determinan, en gran medida, la satisfacción de las personas con su trabajo, con sus compañeros y con sus superiores.

Una primera constatación es que la organización, la constituyen una comunidad de personas y el "líder", es una persona más .A veces se tiende a olvidar esta obviedad por el poder que los líderes ejercen sobre la propia organización o sobre nosotros mismos.

Hay que saber gestionar dinámicas de cambio positivas. Quienes tienen que liderar un cambio, tienen que tener en cuenta "¿por qué?" las personas se resisten al mismo, y "¿por qué? "salir de la zona de confort.

Kurt Lewin desarrolló un modelo de cambio con el propósito de que este fuera efectivo y duradero, donde la idea es descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar los valores nuevos .Este modelo fue modificado por Edgar H.Schein (citado en Lorenzo. Y y Ramírez. Y ,2002) y consta de tres etapas:

- Descongelar: significa crear una motivación y una disposición favorables para el cambio .Los sujetos potenciales deben sentir algún malestar o encontrar cierto desequilibrio que los motive a buscar ayuda y, deben ser capaces de aceptarla. Dicho malestar generalmente implica deshacerse de algo, no solo comprender algo nuevo. Pero deshacerse de algo o aprender algo nuevo, tiene un coste psicológico para las personas

porque requiere romper total o parcialmente con la vieja cultura de la organización, con el conjunto de valores, normas, presunciones que determinan un comportamiento rígido, automático, naturalizado, sin cuestionamiento, lo que dificulta esta etapa de descongelamiento.

- Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: consiste en ayudar al sujeto a ver la situaciones y juzgarlas, a sentirlas y a reaccionar ante ellas de manera diferente, tomando como base un nuevo punto de vista que se obtiene por medio de:
  - La identificación con un nuevo modelo, jefe…,y empezar a ver todo desde el punto de vista de esa persona, de manera que si funciona, el sujeto pueda empezar a imaginarlo como algo que es posible tomar en cuenta para él mismo, destacando siempre que ese modelo no es absoluto, ni esa es la única solución posible.
  - La exploración del medio para obtener nuevas informaciones, que le serían de valor para solucionar su problemática.
- El nuevo congelamiento: es la parte del proceso que arraiga el cambio en el espacio vital y psicológico de la persona y, en sus diversas relaciones con otras personas importantes. Consiste en ayudar al sujeto a incorporar el nuevo punto de vista a:
  - Su personalidad y comportamiento de sí mismo, aceptando solamente lo que vaya de acuerdo con él.
  - Sus relaciones significativas de manera que el sujeto aprenda a adaptar a las personas que le rodean y que son más importantes para él, a sus nuevas concepciones, opiniones y maneras de conducirse.

A partir de este proceso dinámico, se debe crear un nuevo espacio de aprendizaje para adaptarse a las nuevas características de la organización, permitirles a los trabajadores la reestructuración desde el nivel subjetivo-la aceptación del desarrollo organizacional- donde quedaría incluida la cultura, la estrategia y la subjetividad organizacional.

> "Por regla general todo nuevo conocimiento enfrenta una dura resistencia inicial, cuya superación es resultado de un largo proceso social, donde el medio de cambio no se agota en la negociación de los actores en busca del consenso, sino que implica los procesos concurrentes en términos del conocimiento, sobre los cuales las propias opiniones se aproximan a un consenso o al menos, se legitiman en espacios de reconocimiento a lo nuevo". (González .F 1997, p.41).

4. Metodología aplicada al proceso de cambio

Teniendo en cuenta todo lo expuesto hasta ahora, el inicio de este proyecto de transformación en el centro educativo de la Fundación Gil Gayarre, tiene como punto de partida un "juego "con el equipo de profesionales que va a permitir realizar un diagnóstico de la situación para poder tener una visión de futuro compartida, el "qué nos gustaría alcanzar".

La importancia de este diagnóstico está en que cada persona del equipo se pregunte: ¿cuál es mi grado de influencia en este proceso de cambio?, ¿cuáles son mis propios objetivos de cambio?

Para ello se plantearon cuatro dinámicas de trabajo:

- DAFO
- DIAGRAMA DE AFINIDADES
- TRABAJO EN GRUPOS: NUEVAS METAS Y RETOS DEL CENTRO EDUCATIVO
- JUEGO: "DISEÑO Y VIAJE POR LA LÍNEA DE METRO DE LA FUNDACIÓN G.G"

Cada persona del equipo debe considerar sus propios recursos, lo que puede aportar al grupo y, su motivación.

Partiendo de este análisis de diagnóstico, se inicia un proceso de trabajo en tres etapas:

1. Descongelación: la confirmación del cambio que crea incomodidad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar.
2. Movimiento: reestructuración cognoscitiva
3. Congelación: integrar las nuevas conductas en la personalidad y actitudes de la persona.

Pero, ¿cómo sintonizar, empatizar con el grupo, para comunicarse con él de forma diferente, para "orientarle al cambio"?

Tendrían que ser las personas del equipo, los protagonistas de iniciar el proceso, de recoger los resultados del DAFO, del diagrama de afinidades, de los trabajos de grupo, para poder iniciar el viaje al futuro, al cambio. En ese "viajar" hacia el punto donde queremos llegar es necesaria la motivación, ir llevando a las personas hacia soluciones aplicando estrategias de conexión entre el presente y el "estado deseado".

Los profesionales son los primeros agentes "encubiertos" del cambio. Su actitud, sus respuestas ante las exigencias, su forma de relacionarse con la dirección, su forma de sentirse… son señales de transformación. Es necesaria la participación de todos y para ello una herramienta facilitadora: las metáforas.

Las metáforas son una manera de utilizar el lenguaje para comunicar algo de forma indirecta. Una buena metáfora pueda echar luz a «rincones desconocidos... conectando, relacionando cosas que ya conoces con otras» (www.AprenderPNL.com).

Las metáforas pueden utilizarse de forma diversa, ayudando a empatizar y sintonizar con una persona, facilitando una comunicación más fluida para cambiar una conducta, un estado…

En este viajar hacia el punto donde queremos llegar es necesaria la motivación, ir llevando a las personas hacia soluciones, aplicando estrategias de conexión entre el presente y el "estado deseado".

Es aquí de donde parte la herramienta metodológica de este trabajo de transformación, a través de un viaje, en un plano de metro elaborado por todos los profesionales del centro educativo de la Fundación Gil Gayarre, y la necesidad de obtener un "abono transporte "que nos permita hacerlo por toda la red y a menor coste.

5. Contexto del proceso de cambio

La Fundación Gil Gayarre empezó a prestar sus servicios a personas con DI en el año 1959, cuando su fundadora, Doña Carmen Gayarre Galbete, crea el Colegio San Luis Gonzaga de Enseñanza Especial para Adolescentes, impulsada por la falta de recursos específicos, de educación en España, que dieran respuesta a las necesidades de personas con DI, como las de su hijo, nacido en 1942 con Síndrome de Down.

El propósito de la Fundación es amparar y tutelar a las personas con DI de todas las edades, promoviendo su educación, formación y desarrollo integral. Todo ello sin finalidad lucrativa.

Sus acciones están basadas en el compromiso de la defensa de los derechos y obligaciones de estas personas como ciudadanos de pleno derecho.

La Fundación se reconoce por su modelo de apoyo y atención individualizado, centrado en la persona, en su proyecto de vida, sus deseos y aspiraciones. Contando siempre con la participación de las familias, se pretende alcanzar el máximo grado de inclusión social.

Sus retos actuales se enmarcan en la adaptación de nuevas tecnologías para la integración social y profesional, el desarrollo de programas de atención para personas mayores ,el proyecto de trabajo de inclusión educativa y el trabajo en red con otras entidades ,para adaptar sus programas a las necesidades sociales emergentes en el campo de la DI.

La Fundación Gil Gayarre fue declarada con carácter benéfico docente en 1.964 (BOE 30/9/1.964).

Desde sus inicios hasta la actualidad la FGG, ha ido creciendo de tal forma que hoy en día es una gran Entidad que atiende a 500 personas con DI y sus familias a lo largo de todas las etapas vitales de la persona y cuenta con una plantilla de 216 trabajadores.

A todos ellos se suman los voluntarios y colaboradores que suponen un importante respaldo para la Fundación, al igual que la comunidad de Hijas de la Caridad, presentes con su trabajo y profesionalidad en los proyectos de la Fundación desde sus inicios. El patronato se suma a este equipo de personas como máximo órgano de gobierno de la Fundación Gil Gayarre.

Mi trabajo se va desarrollar en el Centro Concertado de Educación Especial Gil Gayarre, el cual depende de la Entidad Titular de la Fundación Gil Gayarre. Nuestra sede central está situada en una zona residencial, al noroeste de la Comunidad de Madrid, en Pozuelo de Alarcón. Se encuentra rodeada de grandes zonas ajardinadas y cercanas a diversos servicios comunitarios: Universidad, colegios públicos y privados, centro comercial, gasolinera, etc.

En 1958, se crea el Colegio, que en un principio se denominó Colegio San Luis Gonzaga. Actualmente, Centro Concertado de Educación Especial Gil Gayarre, ubicado en la sede central de la Fundación, en Pozuelo de Alarcón. Es un centro concertado desde 1986 con la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid (1986 Ministerio de Educación ,1999 Consejería de Educación)

El Centro Educativo de la Fundación Gil Gayarre busca el desarrollo integral de las personas, que se alcanza mediante conocimientos instrumentales y operativos, habilidades y actitudes laborales.

Los alumnos y alumnas del Centro Educativo en el momento del desarrollo del proyecto son 108 personas con DI debido a diferentes etiologías, con distintos niveles e intensidades de apoyo y con edades comprendidas entre los 3 y 21 años de edad. La plantilla de profesionales que trabaja en el centro educativo es de 50 personas teniendo en cuenta la siguiente estructura organizativa:

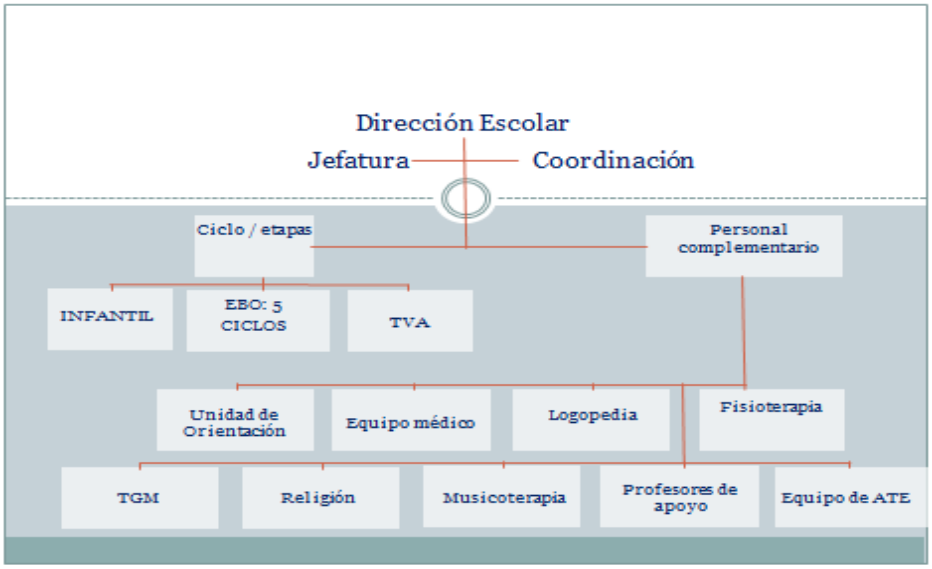


Figura 1: Organigrama del Centro Educativo de la Fundación Gil Gayarre

La calidad de vida de la familia es elemento importante en nuestro proyecto. Desde el área de familias -Acompañamos a las familias de personas con discapacidad intelectual en su proyecto de vida, partiendo de sus propios recursos y fortalezas, atendiendo a sus necesidades y demandas y facilitando los apoyos necesarios para mejorar su calidad de vida y el bienestar de cada uno de sus miembros. Fomentando su implicación en el colegio a través de su participación, opinión y colaboración-.

A lo largo de estos casi 60 años, el centro educativo, se ha mantenido en una línea de prestigio externo, muy reconocida. Su fundadora, y los profesionales que durante estos años, han trabajado en la organización, se han involucrado en diferentes acciones y proyectos que vistos desde la retrospectiva del tiempo, fueron innovadores en educación para personas con DI.

Sin embargo, los profesionales no han sido conscientes de ello, se consideran poco reconocidos y siempre hablan de no saber "vender "todo lo que se hace: proyectos y trabajos que luego se ven en presentaciones de otras organizaciones, como algo novedoso, y que realmente, ya se hacen en el centro educativo desde hace tiempo.

También es cierto, que cuesta reconocer proyectos de éxito de otras organizaciones, quizás porque eso suponga analizarnos desde dentro, y CAMBIAR.

La organización se ha ido "consolidando" como "una gran familia" y así, se identifican algunas de las personas que trabajan desde casi su creación. Esto ha supuesto una forma de trabajar muy endogámica, que ha generado poco trabajo en equipo, buenas ideas, pero no compartidas, con una implicación muy desigual, por parte de los profesionales.

En la actualidad, los cambios sociales, la nueva perspectiva de formación de las personas con discapacidad intelectual, las leyes educativas, las nuevas tecnologías, las familias y, por supuesto, una MISIÓN, VISIÓN Y VALORES de la organización, irrumpen con fuerza y se dejan caer encima de casi 60 años de trayectoria, con la necesidad de una TRANSFORMACIÓN a nivel organizacional y, por supuesto, de su Centro Educativo.

A lo largo de estos años el Centro Educativo ha vivido procesos de cambio casi imperceptibles, todo se ha ido desarrollando por "inercia": las direcciones, las relaciones profesionales, la forma de trabajar… Todo ha seguido su curso "normal", predecible, nadie quería cambiar, a pesar de ser conscientes, de la necesidad de hacerlo.

Pero la nueva visión de la organización, como entidad que defiende los derechos y obligaciones de las personas con DI (discapacidad intelectual), una comunidad que quiere transmitir ganas de vivir y crear vínculos, centrada en la persona, flexible, inclusiva…requiere contestar a esta pregunta: ¿ha llegado la hora de cambiar?

6. Fundamentación del cambio

«Si tú cambias, todo cambia» (Francesc Miralles)

Nuevos retos nos empujan a un cambio que se tiene que ir preparando, compartiendo y definiendo entre todos. Nos preguntamos, ¿por qué?, todo "funciona bien, cómo siempre», ¿Qué es eso de transformación?

Cómo empezar a trabajar, para construir un nuevo proyecto de trabajo participativo, liderado por todos en el que la "Misión», "Visión» y "Valores» de la organización, sean realmente compartidos.

Un proyecto de cambio conlleva siempre más de un problema: planificación, procedimientos, relaciones humanas.

En este punto de inicio, del que parte la transformación del centro educativo, hay dos aspectos necesarios de cambio: los recursos humanos y la motivación.

Determinar la necesidad de cambio es esencial: describir el estado actual y definir el estado futuro, que queremos construir entre todos.

La dirección de la organización, es consciente de la necesidad de *cambio* en su centro educativo: «un cambio de imagen», «un cambio de liderazgo», generar confianza: «una relación de confianza que se traduzca en un buen clima de trabajo y en un alto rendimiento de las personas» (Gasalla.JM, 2014). En este sentido, romper con la «historia» de la organización y tomar decisiones «no esperadas», supone querer afrontar conflictos, dolor, romper con lo establecido.

Pero es necesario un diagnóstico para saber por dónde hay que empezar, en el que cada miembro del equipo se pregunte:

- ¿Por dónde empezar el cambio?
- ¿Cuál es mi grado de influencia en este proceso de cambio?
- ¿Por qué estoy a favor de que se produzca este cambio?
- ¿Cuáles son mis propios objetivos de cambio?

La transformación tiene que comenzar, por un cambio en el liderazgo del centro educativo y en este sentido, no iba ser fácil acometerlo y gestionarlo: *buscar la resolución del conflicto para el sistema, no para el individuo.*

Los profesionales, sin ser conscientes de ello, han sido los primeros agentes "encubiertos" del cambio. Han sido los incitadores del cambio a través de su actitud, de sus respuestas a las exigencias, de su forma de relacionarse con la dirección del centro educativo, de su forma de sentirse. Esta señal se percibe por primera vez en una sesión de trabajo que se lleva a cabo por la dirección técnica de la organización, con los profesionales del centro educativo y la dirección educativa que en ese momento, estaba liderando el centro. De una manera sutil y al poder manifestarse de forma anónima, son los profesionales los que exponen la necesidad de cambio para afrontar los nuevos retos que es necesario llevar, para poder mantener el centro educativo, en su línea de reconocimiento externo, y ser puntero en innovación y educación.

Se empieza a manifestar por primera, vez un deseo de cambiar, de trabajar de otra manera, de poder hablar sin miedos, de poder participar en proyectos, acceder a más formaciones, trabajar de manera más participativa.

La dirección general de la organización va percibiendo estas señales que vienen acompañadas de una relación difícil con la dirección del centro educativo, y ve como prioritario acometer un cambio interno, que hasta ese momento, y en casi 60 años de historia de la organización, nunca se había producido.

7. Relato del cambio

El proceso de cambio hay que encuadrarlo en las sensaciones que se perciben en el equipo, y no solo en el de profesionales, sino también en el directivo.

Se respira un aire de "victimismo", se piensa más en lo que no funciona, que en lo que realmente, funciona bien. Esto lleva a estar gestionando constantemente conflictos que contaminan el buen trabajo, deterioran la confianza en los líderes, y no permiten mirar hacia un futuro de cambio construido entre todos.

Las transformaciones exigen un tiempo, exigen responsabilidad, porque sin ella, no hay compromiso. Improvisar un cambio, es un peligro, hay que planificar cómo se va a realizar. Todo cambio genera dolor, aprendizaje, pérdida y auto reafirmación .En el caso de mi proyecto, en el centro educativo, esto se cumple.

En este contexto, se empieza con un trabajo de base, para evaluar de dónde partimos. En mayo de 2014, se reúne el equipo de profesionales del centro educativo, dirección técnica de la organización y dirección educativa (en ese momento).Se trabaja en un DAFO, organizando 6 grupos que se constituyen al azar .En un principio nos centramos, especialmente, en nuestras debilidades y fortalezas con las siguientes conclusiones:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Falta de marketing: no sabemos "exportar nuestro trabajo", familias y entorno no conocen todo lo que hacemos. • Rigidez de planteamientos: miedo al cambio • Dificultad para trabajar en equipo con reuniones poco eficientes. • Siempre "angustiados" por los conciertos educativos y pérdida de matrícula. • Algunos profesionales no están a la altura del resto: profesionalidad. • Las coordinaciones con dirección parecen que va más dirigidas a aportar información al equipo, que a compartir experiencias. • Falta oferta formativa • Falta márquetin Redes sociales, Vallas publicitarias, Periódicos de zona, Plataformas educativas.	• Implicación en proyectos internos. • Calidad del trabajo • Somos un modelo referente en educación especial para otros colegios. • Experiencia de los profesionales: la mayoría con antigüedad, formados en la empresa. • Los alumnos siempre están presentes a la hora de tomar decisiones, organizarse, dejarles participar. • Se tiene en cuenta a las personas. • Profesionales.

Dando continuidad al primer encuentro DAFO, en el mes de junio de 2014, cuando los profesionales han cerrado el curso escolar, la dirección técnica de la organización convoca, respaldada por la dirección educativa que lidera el centro en ese momento, una segunda jornada de trabajo, con el fin de concretar acciones y especialmente, "generar" una visión de futuro, compartida por todos los agentes.

En este momento, coincide la firma de un convenio con "Plena Inclusión "en el que el centro educativo formará parte del proyecto *"La educación que queremos*", un trabajo que supondrá analizar la calidad de vida de nuestros alumnos, así como, el trabajo que realizamos para fomentar y desarrollar la inclusión educativa, en nuestro centro educativo. Un compromiso que tenemos que contemplar, en esa visión de futuro compartida.

En esta sesión de junio, durante dos días, participan todos los profesionales, dirección técnica y dirección educativa. Se pretende que sea un momento de trabajo, de relación profesional, pero también, un espacio para compartir momentos de café y dulces.

Al igual que en la sesión de mayo, se organizan grupos de trabajo, al azar. No faltan los que consideran que es una pérdida de tiempo, que son cosas de «los psicólogos»…pero en general, el clima que desde un principio se establece entre todos, es bueno, participativo y parece desprender "ilusión".

Se forman 5 grupos de trabajo, con un objetivo común: QUÉ NOTICIAS SOBRE EL CENTRO EDUCATIVO GG, OS GUSTARÍA LEER EN LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS.

Para ello, todos los grupos disponen de materiales reciclados, pos-it, fotos, pinturas, cartulinas, revistas… ¡Creatividad "al poder" para plasmar ese futuro tan deseado por todos!

El resultado es bueno y creativo, plasmando expectativas, volcadas en lo externo:

-Prácticas inclusivas: en el mundo laboral y en el escolar.
-Acompañamiento y apoyo a los alumnos y sus familias en sus proyectos de vida.
-Creación de un proyecto de integración sensorial.
-Dotación de pizarras digitales para todas las aulas.
-Creación de un servicio de Atención temprana.
-Alumnos del grupo "Claqueta" (grupo de cine del cole) han sido contratados por diferentes cadenas de TV.
-Dotación de una piscina cubierta.
-Entusiasmo, ilusión, fuerza.

Figura 2: ¿Qué noticias sobre el centro educativo os gustaría leer? Grupo 1

-El 80 º/º de los alumnos han logrado alcanzar sus proyectos de vida.
-Creación de la instalación de un polideportivo en colaboración con el CC. "Monte Tabor y UFV, dotado para actividades de equino terapia, programa de vida saludable e hidroterapia, favoreciendo así, las actividades deportivas inclusivas.
-Excelencia en la participación y satisfacción de las familias en la implantación de un método de lecto-escritura para niños con discapacidad intelectual, en edades tempranas.
-Sala de profesionales para que sea un espacio de encuentro y relación inter-profesional. Favorecer el bienestar profesional.
-Flexibilidad y confianza.
-Reconocimiento.

Figura 3: ¿Qué noticias sobre el centro educativo os gustaría leer? Grupo 2

-Integración sensorial y atención temprana.
-Profesionales que se sienten bien profesional y personalmente.
-Profesionales formadores de otros profesionales externos.
-Creatividad, ilusión.

Figura 4: ¿Qué noticias sobre el centro educativo os gustaría leer? Grupo 3

-El 50 º/º de nuestros alumnos están matriculados en centros ordinarios próximos a su domicilio.
-Tres colegios nos han demandado participar en el proyecto de "Comunidades Inclusivas".
Un 30 º/º del alumnado de Ciclo IV, V y TVA están desarrollando y revisando sus planes personales.
-Tres alumnos del Centro Educativo participan en un programa de PCP.
-Un porcentaje alto de familias participan en actividades formativas.

Figura 5: ¿Qué noticias sobre el centro educativo os gustaría leer? Grupo 4

-El centro Educativo de GG es un centro referente de Educación Ambiental. Personas con discapacidad enseñan cultivos tradicionales a otros centros ordinarios de la Comunidad de Madrid.
-El equipo docente del Centro educación de G.G Imparte su metodología de trabajo en Centros ordinarios del entorno.
-Se lleva a cabo un programa de "Integración sensorial" abierto a la comunidad.
-En el Centro Educativo se crean nuevos puestos de trabajo para cumplir con la misión inclusiva de G.G.
-Se cumple con los cuestionarios recogidos a toda la comunidad educativa (profesionales, padres y alumnos).

-Equipo de profesionales y familias formadas para garantizar la Misión.

Figura 6: ¿Qué noticias sobre el centro educativo os gustaría leer? Grupo 5

Todo este proceso de visión de futuro, todavía sin concretar en acciones del Proyecto Educativo de Centro, supone un primer encuentro de trabajo en equipo, de discusión y de al menos, avanzar sobre los planteamientos que todos quieren compartir.

Realmente, el equipo, no pensó en esos momentos que este trabajo iba a suponer una realidad casi inmediata de trabajo. Como en otras tantas ocasiones, se pensó en unas jornadas que al final, no iban a tener una continuidad, se dejaría otra vez en el cajón…

Los profesionales parecen tener clara esa visión de trabajo, pero ¿y la dirección educativa?, ¿se consolidará con un liderazgo que lleve adelante los nuevos retos?

El comienzo del curso 2014-2015, es tenso, no se ha olvidado el final del curso pasado, y el propio equipo directivo hace aguas. Alguno de sus miembros de coordinación, comenta el deseo de abandonar el equipo, deseo que se había manifestado en varias ocasiones.

Hasta ese momento se había llevado bien la relación del grupo, cada uno en su rol, a veces algunos realizando tareas que nos les correspondían, pero que sabían que había que sacar adelante.

En estas circunstancias, y a pesar de llevar 10 días de curso escolar, con un programa ya organizado, la dirección general de la organización decide cesar al equipo directivo del centro educativo y plantear una nueva dirección.

En este momento, y con un nuevo equipo directivo en el centro educativo, se retoma el trabajo de grupo realizado en junio, y el primer paso que da la dirección técnica, es la formación de un *Grupo Guía***,** abierto a todos los profesionales que se quieran incorporar para empezar a funcionar.

8. Un nuevo proyecto de futuro

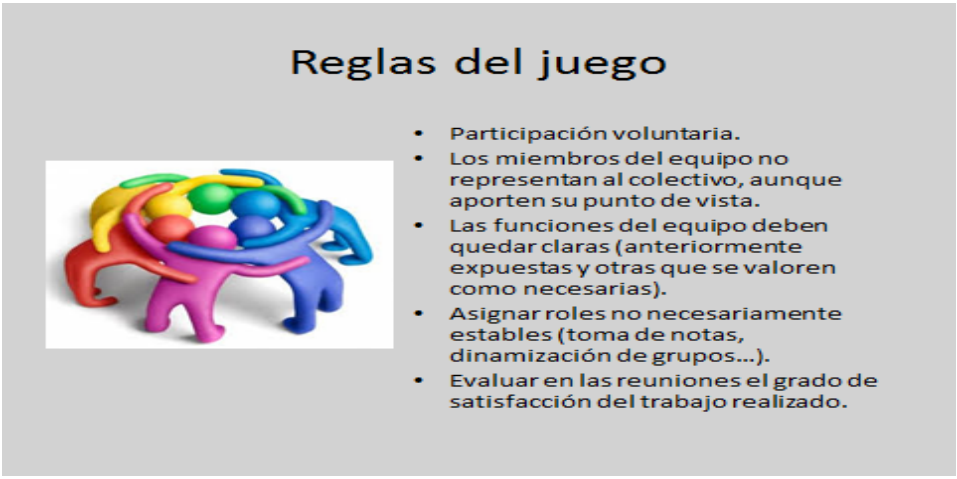
Una vez formado el nuevo equipo directivo, hay que comenzar a trabajar con el equipo Guía y sobre todo, *empezar a ser creíbles***.** Creíbles en el sentido de una dirección con ganas de impulsar el centro educativo, que construye a partir de las ideas que el equipo de profesionales aportó, y que le da continuidad a un trabajo participativo.

«Si no eres creíble, nadie confiará en ti. Las personas que transmiten seguridad y confianza tienen más cerca el éxito personal y profesional.» (Patricia Ramírez)

El primer arranque para el Grupo Guía fue saber precisamente ¿qué es un grupo guía?, ¿cuáles iban a ser funciones?

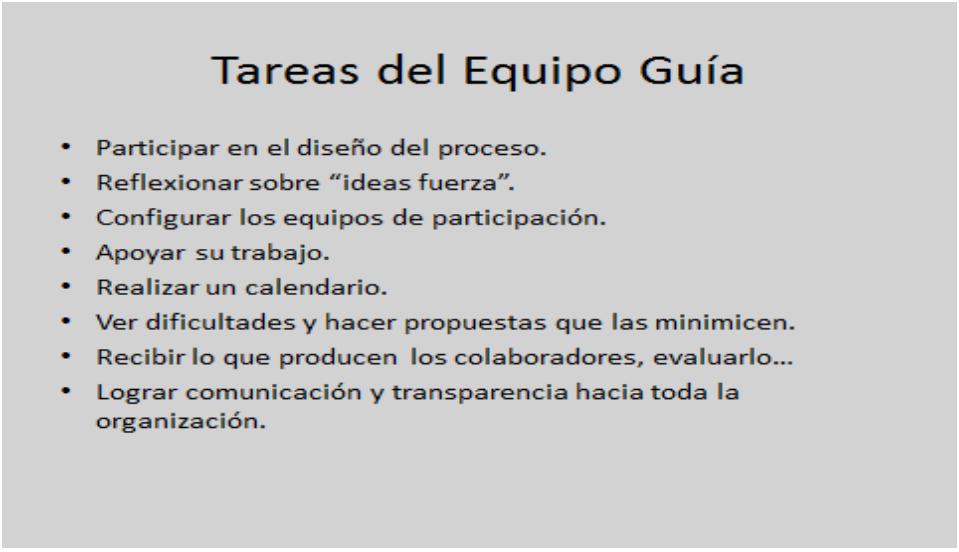
Aquí surgieron muchas dudas y preguntas:

- ¿Cómo iban a participar?
- Los demás compañeros… ¿escucharían?
- ¿Se iban a implicar?
- ¿Se cargarían ellas con más trabajo del que ya tenían?
- ¿cómo se motivaría a la gente?



8.1. Grupo guía

EL Grupo Guía, deja claras sus tareas al equipo profesional:



Y analizando el trabajo que realizaron los profesionales, el Grupo Guía establece las principales líneas de actuación, sin perder como parte central la Misión de la organización:

- INCLUSIÓN
- FAMILIAS
- PLANES PERSONALES
- INTEGRACIÓN SENSORIAL
- BIENESTAR PROFESIONAL
- FORMACIÓN
- INNOVACIÓN

Se había iniciado el primer paso, se había dado a conocer el grupo, se habían establecido las líneas principales de trabajo y, se habían propuesto acciones para poder llevarlas a cabo, pero ahora faltaba lo más importante: IMPLICAR A LAS PERSONAS.

Durante los 5 meses siguientes a esta presentación, el grupo Guía emprende diferentes acciones como grupo y va recogiendo todo el trabajo que se va realizando y que tiene una conexión con las propuestas que se han hecho.

El Grupo ha trabajado impulsando acciones, recogiendo resultados, y animando a los profesionales a participar. Pero hay momentos de bajón porque ellos mismos son conscientes, de la dificultad que hay para romper con esquemas "mentales" rígidos y con aquellas personas que intentan de forma negativa, poner inconvenientes a las propuestas que se hacen.

Por este motivo, y la necesidad de implicar a todos los profesionales en esta transformación, surge la idea de organizar unas jornadas, lúdicas/ formativas, organizadas y dirigidas por el Grupo Guía y que tengan como finalidad establecer las líneas estratégicas de trabajo del centro educativo para el curso 2015-2016.

En diferentes sesiones de trabajo el Grupo Guía, establece que lo esencial de estas jornadas es crear un "abono" que nos permita seguir construyendo sin demasiados costes, con flexibilidad. Surge entonces la idea y el título de un proyecto que será de todos: «ABONO PARA PODER VIAJAR»:

Ahora todos tendrían que participar en la construcción de un plano de metro, que nos llevara en el transcurso de 2015-2017, a participar, y construir, la Programación General del Centro Educativo:

Figura 7: Plano de metro del centro educativo FGG

Se había empezado a tejer una red en la que cada grupo de trabajo lideraría su proyecto y daría feedback al grupo en reuniones mensuales, de las acciones desarrolladas o impulsadas, pudiendo involucrar a diferentes líneas para trabajar conjuntamente.

9. Conclusiones y escenario de futuro

A pesar de las dificultades encontradas en estos casi dos, liderando un proyecto de transformación, sería demasiado pesimista e injusto, no ver el logro de resultados satisfactorios que se están produciendo en este proceso de cambio que se inició con muchas dificultades.

Todos los líderes de la organización han de ser inductores, impulsores, orientadores de procesos de cambio, capaces de crear el clima adecuado para la producción eficiente. Es necesario tener una visión proactiva para percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta. Los cambios por si solos, no son los que movilizan, sino que son las personas las que tienen el control de sus reacciones y deciden como actuar.

Ese es el escenario futuro que me gustaría ver, equipos de profesionales que decidan como actuar en función de las propuestas de los equipos, que cada vez tengan más confianza en las personas que lideran y que tengan una actitud emprendedora.

Este escenario futuro empieza a verse tras el trabajo que se ha realizado. Los equipos empezaron a ver en términos de resultados que aquellos sueños, retos, que se plantearon en 2014 en los "murales", estaban prácticamente conseguidos y que ellos lo habían construido y desarrollado.

Siguiendo nuestra "METÁFORA" de trabajo, se presentó un tren recorriendo las estaciones "nuestras líneas de trabajo", cargado de las acciones que se habían desarrollado.

Los diferentes grupos, a partir de esta presentación, se reunieron para completar con acciones nuevas los vagones del tren, e incluso crearon una línea más de compromiso de trabajo: apoyar el trabajo que cada uno realiza intercambiando ideas, actividades y materiales que puedan ser útiles a los demás en el día a día de su trabajo en aula.

Es significativo que en varios proyectos, ya estén nombres de profesionales que se han ofrecido para liderar acciones, y este aspecto es muy importante, porque están motivados por seguir creciendo y construyendo. No es algo que la dirección imponga o considere necesario, es algo que han construido entre todos.

Valoro con gran satisfacción el esfuerzo realizado por todos, que evaluaremos en junio de 2017, como final de "recorrido", creo que el "abono transporte "nos está permitiendo viajar, a pesar, del coste inicial y ha favorecido el trabajo y las relaciones en otros aspectos del día a día del centro educativo.

Seguir trabajando supondrá para nosotros, que en los próximos años, no nos desviemos del trayecto iniciado para que, los alumnos/as tengan un proyecto de vida propio y personal y que logremos ser eficaces, eficientes y sostenibles como organización, en términos de los resultados personales que alcancen las personas y la organización.

Tendremos que renovar nuestro "ABONO TRANSPORTE", pero seguro que lo haremos con nuevos retos, proyectos e ilusiones.

BIBLIOGRAFÍA

Beckhart, R, (1987): *Modelo de Gestión del Cambio*

Cembranos, F y Medina J.A(2006). *Grupos Inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Editorial Popular

Gasalla, JM (2014). *La nueva dirección de personas. La dirección por confianza*. Editorial Pirámide.

Goleman, D (2013). V *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B,S,A

González Téllez: *Los cambios en las organizaciones*. Revista académica Contribuciones a la Economía. Mayo 2011.

Katz D. y Kahn R.(1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Editorial Trillas

MF Editores& Aprender PNL.com. *Metáforas para cambiar*

Mendoza Moheno, J, Hernández Calzada, M. A; Garza González, L. A y Pariente Fragoso, J. L (2012) *Gestión del cambio y el desarrollo en las organizaciones*. Pachuca, Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Peiró, J. M, Martínez-Tur, V., Moliner, C. y Potocnik, K.(2010). *Calidad de servicio y calidad de vida: El "survey feedback" como metodología de cambio organizacional*. Madrid: Colección FEAPS.

Schein,E.H (1973) *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. México. Fondo educativo Iberoamericano.

EL ARTE DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO (ART OF HOSTING) UN ENFOQUE DE FUTURO PARA LAS ORGANIZACIONES QUE QUIEREN CRECER PONIENDO EN EL CENTRO A LAS PERSONAS

MARIANA RUIZ DE LOBERA
Coordinadora de Comunidad. Loom House Espacio de Innovación Colaborativa. Madrid

Cuando pregunto a un grupo de personas ¿qué imagen o palabras, os viene asociada a la idea de Organización?, las palabras que recojo del grupo suelen reflejar una idea de algo sólido, construido, ordenado. Sin embargo, sabemos que las organizaciones, a pesar de todos sus artefactos como organigramas u otros esquemas, no son algo sólido sino que existen a través de un montón de personas vivas, en constante movimiento y comunicación. Es decir, las instituciones, los equipos de trabajo y departamentos funcionan y se construyen a través de redes de conversaciones. El resto son mesas, sillas, ordenadores, paredes. Sin las personas que habitan estos espacios dejaría de ser una organización.

«Las conversaciones son la manera como los miembros de una organización descubren lo que saben, lo comparten con sus colegas y, en el proceso, crean nuevos conocimientos para su organización. En la nueva economía, las conversaciones son la forma más importante de trabajar… hasta el punto que se dice que la conversación es la organización.» — Alan Webber, «What's So New About the New Economy,» Harvard Business Review

«Los resultados de una organización están determinados por las redes de compromisos humanos, nacidos en redes de conversación.» — Fernando Flores, Ex Ministro de Finanzas de Chile

Tomar conciencia de esta realidad nos abre nuevas preguntas de cara al cambio organizacional a la vez que, yo al menos, siento que tenemos muchas posibilidades de transformación al alcance de la mano.

¿Qué conversaciones necesitamos para crecer y ser eficientes al mismo tiempo?, ¿Es posible diseñar conversaciones? o ¿las buenas conversaciones sencillamente a veces surgen y otras veces no?

Y, si podemos diseñar conversaciones ¿de qué dependerá mantener una buena conversación, una conversación que nos ayude a abrir espacios de posibilidades, espacios colaborativos o de co-creación?

El arte del liderazgo participativo o Art of Hosting, es un conjunto de prácticas que se centra precisamente en esto, ¿Cómo sostener conversaciones transformadoras?

En el viejo esquema de escuela, la comunicación tenía que ver sobre todo con un Emisor, un Receptor, y un mensaje que se transmite a través de un canal. Sin embargo esto nos muestra solamente la parte visible de una conversación. Lo que está operando e influye más en una comunicación son los aspectos no visibles, como las expectativas mutuas, asunciones, proyecciones... Afecta más "el estado interior" de cada una de las partes que el mensaje en sí mismo. Por eso las prácticas del Art of Hosting (AoH) se fundamentan o se sostienen sobre un nuevo paradigma: conjunto de creencias y valores, sobre qué son y cómo funcionan los sistemas vivos, el espacio caórdico entre otras. Esta sería la parte no visible de las prácticas que utilizamos en Art of Hosting.

Hablamos del arte del liderazgo y no de ciencia, de prácticas y no de técnicas porque las decisiones y acciones de un host (anfitrión) dependen de su sensibilidad y percepción, no hay una secuencia rígida que funcione siempre de la misma manera, sino determinados patrones y conocimientos que nos orientan para tomar decisiones guiados siempre por un propósito. Por ello el punto de arranque de toda práctica comienza por el Host yourself! (saber cuidarte a tí misma). No podemos sostener buenas conversaciones si no hay un trabajo previo personal, una toma de conciencia sobre nuestro estado interior, intenciones, prejuicios, miedos…, para desde ahí poder desplegar todo nuestro arte como anfitriones o anfitrionas de conversaciones que importan.

En esta comunicación quiero rescatar algunos elementos que me parecen clave y que he podido experimentar directamente a través de mi práctica con organizaciones y grupos:

1. Comenzar desde el punto de partida de cada persona y del grupo
2. Clarificar el propósito y la intención.
3. Escoger las preguntas y asuntos críticos que nos importan. Las preguntas son la semilla de la conversación
4. Diseñar procesos para un espacio caórdico, entre el caos y el orden.
5. Preparar el espacio físico

«Un líder en la actualidad tiene que ser un anfitrión, uno que convoca a la diversidad, que reúne todos los puntos de vista en procesos creativos donde nuestra mutua inteligencia pueda surgir». -Margaret Wheatley, The Berkana Institute

1. El punto de partida de cada persona y del grupo

Muchas veces hemos escuchado la famosa frase, o queja, sobre la cantidad de reuniones que se producen en las organizaciones en las que las personas acaban agotadas y donde la sensación de eficacia brilla por su ausencia. Los consejos clásicos ante esta situación, nos hablan de la importancia de la convocatoria, de preparar la reunión, de aclarar los puntos que se van a tratar. Todo ello me parece fundamental pero nos dejamos de lado un punto ciego fundamental que tiene que ver con el punto de partida de cada uno de los miembros del grupo: cómo ha llegado cada persona a esta reunión, su estado de ánimo, su intención respecto al tema a tratar, las preocupaciones con las que llega (en ocasiones puede estar ocupando el 90% de sus pensamientos por más que tenga una hoja delante con los puntos a tratar).

Una herramienta interesante para comenzar antes de tratar lo que se tenga que abordar es el *Check in:* consiste en invitar a los participantes a una primera ronda en la que todas las personas toman la voz como inicio para conectar consigo mismas y con el propósito de la reunión. ¿Por qué estás realmente aquí? ¿qué es lo que más te importa, te trae a esta reunión, convocatoria, etc.?, ¿Qué tienes que dejar fuera para poder estar dentro?, ¿Cuál es tu estado de ánimo o tu nivel de energía? Son algunas de las preguntas que podemos usar, pero la imaginación de cada anfitrión es libre de formular la pregunta que crea más oportuna. Un consejo es que sea una pregunta fácil y que conecte con tu yo más auténtico. ¿Qué has soñado hoy?, ¿qué te da más vergüenza?

Esta práctica, es útil para recuperar y fortalecer el propósito desde cada una de las personas (no solo desde quien convoca) y ayudará a construir sentido y a enfocarse al grupo. Pero además, también es útil para saber cuál es el estado de cada personas y del grupo, su nivel de energía y ánimo para hacernos cargo de lo que va apareciendo. Pues lo queramos o no, no podemos dejar de ser lo que estamos sintiendo, pensando o deseando y esto influye directamente en la contribución que podamos hacer en el grupo.

El propósito del *Check in* desde una perspectiva más profunda es conectar emoción-mente-cuerpo de cada persona consigo misma y de cada persona con el grupo.

Necesitamos aprender a cuidarnos física, emocionalmente y trascendentalmente (es decir, entender el sentido de nuestro trabajo).

2. El propósito es el origen, el corazón, que alimenta y bombea constantemente el proceso. Si se pierde el propósito se pierde el proceso

Tengo que confesar que en algunas ocasiones me he desesperado ante la insistencia de grandes maestros de Art of Hosting cuando insistían en definir con más claridad el propósito antes de comenzar a diseñar una formación de tres días. Como formadora se que esto es importante, pero en el diseño de una formación de Art of Hosting, para definir el propósito se puede trabajar durante meses! Es preciso, escuchar el terreno, entender el contexto, observar y buscar lo que de verdad importa en un ecosistema. Una vez que se encuentra, se diseña todo el proceso y actividades con una fluidez pasmosa. Digamos que el proceso de definición del propósito, se encarga de "abonar" el terreno, de modo que cuando cae la semilla (las preguntas poderosas que veremos en el siguiente epígrafe) ésta puede crecer en todo su esplendor.

Por supuesto que no es necesario trabajar meses para definir el propósito de cada reunión, pero me parece que el ejemplo que expongo ilustra bien la porción de interés que tiene el propósito frente a la elección de dinámicas o actividades concretas que se puedan diseñar.

El propósito tiene que ver con el Porqué, que mira hacia atrás, hacía una necesidad que existe pero también hacia el Paraqué, que mira hacia adelante, hacia la dirección que marca el camino que elegimos para satisfacer esa necesidad.

Organizar equipos alrededor de propósitos es mucho más útil, ágil y estimulante. Permite que cada persona se active y participe en la definición de cuáles serán los pasos a seguir, en lugar de enfrentarse a un listado de tareas previamente definidas que hay que ejecutar.

Y vuelvo a retomar la idea de conexión, dirigida especialmente hacia las entidades con grandes valores humanos pero desconectadas de su propio propósito. Este les lleva a vivir con enormes incoherencias hacia el interior de sus estructuras, pues no se cuida a sus propios trabajadores, a pesar de sus declaraciones de derechos humanos; y con falta de coherencia hacia el exterior, pues en la relación con las partes interesadas se reproduce el mismo sistema de dependencia y desigualdad que supuestamente se trata de modificar. Por esto, estoy convencida de que más allá de nuevas tecnologías o políticas para el desarrollo, la palanca de cambio está en conectarse cada persona y cada organización con su propósito. Doblar el telescopio hacia nosotros y nosotras mismas para entender qué estamos haciendo y seguir a nuestra intención más profunda. No dejar que nos mueva la inercia sin sentido.

«Solo hay un problema en el mundo: la reintegración de la mente y la materia» Esta respuesta del maestro zen chino Huai-Chin Nan, también llamado Maestro Nan en Hong Kong, recogida en el libro de Otto Scharmer Liderar desde el Futuro Emergente, me hace sentir el nivel más profundo desde el que se puede operar a nivel personal y colectivo.

3. Las preguntas como semillas

Es una metáfora ya bien sembrada en Art of Hosting la del cultivo. Las preguntas son las semillas, llevan en ellas mismas todo el potencial para ofrecernos muchos frutos, muchos aprendizajes, que más tarde habrá que cosechar para que no se pierdan.

La pregunta es poderosa, al igual que las semillas, pero también necesita encontrar un terreno en determinadas condiciones para que pueda prender y, además, ser cuidada para crecer y recoger una buena cosecha. Y no esperes tomates de una semilla de calabaza!

Hay preguntas que al escucharlas aburren y otras que motivan, es como si encendieran nuestra mente. Una buena pregunta se nota por el nivel de energía que genera. Una buena pregunta ayuda a otear un espacio nuevo de posibilidades. Veamos varios ejemplos sobre cómo las diferentes preguntas cambian el panorama y pueden mover la energía o dejarnos estancados:

- Si en un equipo algo no ha salido bien o no ha funcionado como se esperaba, en vez de preguntarnos ¿Qué hicimos mal y quién fue el responsable? Podemos formularla cómo: ¿qué podemos aprender de lo ocurrido y qué posibilidades vemos desde aquí para remontar?
- A veces se trata de un cambio sutil en la formulación de la pregunta: ¿Cómo podemos convertirnos en el mejor laboratorio del mundo?, o ¿cómo podemos convertirnos en el mejor laboratorio *para* el mundo? Ésta tiene un efecto mucho más fuerte en la motivación que provoca, pues, en realidad está apelando a valores (cómo podemos construir un mundo mejor).
- Si en vez de preguntarme: ¿Qué puedo hacer con mi vida? formulo ¿Cómo puedo contribuir en los espacios que me gustan e inspiran? Ya hay un horizonte claro para empezar a recorrer que me motiva e impulsa.

Precisamente de una pregunta surge una de las prácticas más poderosas del Art of Hosting:

«¿Cómo podemos empezar a cultivar tanto las infraestructuras organizativas como las capacidades personales de liderazgo que se requieren

para conocer y actuar con la sabiduría que ya existe en nuestras organizaciones y comunidades?» - David Isaacs, co-fundador del World Café.

Formular buenas preguntas requiere tiempo, reflexión y práctica. Llevamos demasiados años a nuestras espaldas centrados en buscar soluciones en lugar de buscar preguntas pertinentes. Todo el sistema educativo está basado en responder correctamente. No nos enseñan a preguntar.

4. El espacio Caórdico entre el caos y el orden

Lo que está vivo, está en movimiento. Esta es una afirmación que tomo de la biología, la ciencia que estudia a los seres vivos.

Las organizaciones, como conjunto de seres vivos, no puede dejar de ser un sistema en constante cambio y movimiento. Varela y Maturana, desarrollan el concepto de autopoiesis, como el mecanismo que define al ser vivo desde un paradigma no mecanicista, es decir, no son las moléculas las que determinan el funcionamiento o respuesta de un ser vivo sino más bien éstas son producto de su dinámica autopoiética. Por lo tanto si nuestro problema es la organización de lo vivo, lo que nos interesa no son las propiedades de sus componentes, sino los procesos, y relaciones entre procesos, realizados por medio de los componentes" (*De máquinas y seres vivos*, p. 65).

Sin entrar a desarrollar más este concepto apasionante, vinculo esta característica de los seres vivos con la necesidad de adaptación constante a un entorno, también en constante cambio, en la que desde el principio del universo el orden surge del caos y aquel se vuelve a romper para dar lugar a un nuevo orden.

En este baile constante del caos al orden, el momento de mayor creatividad e innovación surge precisamente en el medio, entre el caos y el orden: es el terreno fértil para la creatividad, donde se pueden encontrar nuevas conexiones y soluciones innovadoras.

En un sistema ordenado se produce la repetición de elementos de forma cíclica y monótona. Es, por tanto, un espacio en el que es posible predecir lo que va a ocurrir y la innovación aquí no tiene cabida, no es necesaria: es el espacio de la gestión, no de la innovación.

Por otra parte es lo que buscamos constantemente, crear entornos predecibles y seguros. La propia naturaleza se encarga de producir constantemente disrupciones que nos obligan a volver a buscar el equilibrio, pero además, nuestra propia evolución como especie nos está llevando a generar cada vez entornos más complejos: mayor concentración de personas, aceleración de intercambios y medios de comunicación...

En estos entornos complejos, nos enfrentamos a situaciones o problemas sistémicos, en los que no es posible establecer relaciones de causa-efecto. Ni siquiera es posible delimitar qué parte del sistema desconozco (este sería el caso de situaciones complicadas (no complejas), producidas por una multiplicidad de factores que podemos llegar a controlar o predecir). Los sistemas complejos son el terreno de la incertidumbre, en el que los seres humanos y las organizaciones nos encontramos cada vez más inmersos. Estamos ante un momento histórico en que el conocimiento acumulado del pasado no nos ofrece soluciones a los retos del presente. Es preciso innovar, encontrar soluciones nuevas a problemas viejos y soluciones nuevas a problemas nuevos.

Llevando esta reflexión a la gestión de una organización, nos descubrimos trazando planificaciones, cargadas de objetivos, vinculadas a actividades, tiempos y espacios de ejecución, proyectando a 3 y 5 años. La planificación lineal se mantiene sobre el papel, no en la vida. Con esto no quiero decir que no sea necesario proyectar, desplegar una mirada estratégica a largo plazo, pero sí tener claro que se trata de una declaración de intenciones. Como la utopía, necesaria para seguir caminando.

En los espacios caórdicos, diseñamos los procesos activando dos movimientos, de alguna forma parecidos al propio movimiento de nuestra respiración. Se combina un momento divergente, de expansión, cogemos aire, cogemos todas las ideas, volamos, soñamos y acto seguido comienza un movimiento de convergencia, concreción, reducir las opciones.

La divergencia, es el momento en el que se da la bienvenida a lo caótico para dar cabida a la diversidad y dispersión y en el momento convergente, buscamos llegar a la concreción de ideas, categorías… Pero para llegar a este momento pasamos por una zona de gruñido o fase de disconfort, que requiere sostener este disconfort (la ansiedad de no ver la solución ya!) y no acelerar el tiempo necesrio para que surjan las ideas o soluciones innovadoras.

5. La importancia del espacio (espacio inspirador ligero, listo para incubar y acoger “lo que ocurra”)

El espacio físico tiene una influencia directa en nuestra predisposición. Un espacio te puede invitar a relajarte, divertirte, aburrirte o reflexionar. Ocurre de manera instintiva, nos entra por los sentidos. Creo que esta relación tan directa entre el espacio físico y nuestra predisposición tiene que ver con nuestra naturaleza más primitiva. A pesar de vivir en un mundo altamente tecnologizado, biológicamente somos idénticos a los seres humanos cazadores recolectores que se sentaban alrededor del fuego cuando caía la noche.

Cuidar el espacio físico, buscar la belleza en la decoración (aunque sea la disposición de unos post-it de colores y rotuladores, una pequeña planta en el centro o una bandeja de frutas), hace que nos sintamos cuidados.

Cuando una persona se siente cuidada, incluso antes de comenzar una reunión, su punto de partida suele ser querer aportar a ese centro, ese propósito, que les convoca. Poner belleza en el espacio atrae a la belleza, al equilibrio y la armonía en una reunión.

Pero además de estos detalles decorativos, que desde luego importan, el espacio determina y clasifica relaciones. Augusto Boal, padre del *Teatro del Oprimido*, desarrolló muchos juegos en los que, a través de las distintas configuraciones de unas sillas en una sala, mostró cómo se puede generar, sin actores, sin caras, toda una obra de teatro sobre las jerarquías y las relaciones de poder. La disposición de una sala de reunión, te informa inmediatamente de cuál es tu sitio y cómo de importante es tu voz. Desde luego el círculo es la organización que genera relaciones más horizontales, pues todas las personas tienen la misma posibilidad de verse entre sí. Las mesas en medio de la sala actúan como defensa y por lo tanto ayudan más a esconderse que a estar presentes y mostrarnos con nuestro yo más auténtico.

Es posible que esta reflexión sobre cómo influye el espacio físico y la disposición de las sillas no resulte nueva, sin embargo me sigo encontrando salas en empresas, ONGs, asociaciones, y en la universidad con la misma disposición de siempre. Por lo tanto más que una reflexión este punto quiere ser una invitación a probar qué ocurre y cómo afectan estos cambios espaciales en las conversaciones que se generan. En la universidad los alumnos son los primeros que cuando entran en un aula que he preparado, exclaman, andá qué bien esto tiene pinta de algo interesante y divertido! Y su cara de sueño se despierta.

6. Cierre

Disponemos ya de toda la tecnología necesaria para abastecer al mundo entero de energía, alimento y acabar con el 80% de las enfermedades que tienen que ver con el entorno: son llamadas enfermedades evitables. Sin embargo parece que en lugar de acercarnos a este objetivo la brecha de la desigualdad se sigue abriendo de forma acelerada. Es, por tanto, un cambio cultural, el que puede revertir la dirección de este desarrollo mortífero.

¿Cómo se produce un cambio cultural? O ¿cómo podemos influir en un cambio cultural? Desde luego suena tan global que parece inalcanzable. Pero sí sabemos que los valores, creencias y actitudes se desarrollan en nuestras

conversaciones y éstas pueden ser diseñadas para activar la colaboración y la innovación.

Ser anfitrión de conversaciones que nos importan es, además, un entrenamiento que nos permite desarrollar capacidades del futuro, para ir más allá de la competición e incluso de la colaboración. Ser capaces de co-crear e innovar es imprescindible en el mundo actual ante los desafíos que se presentan para sobrevivir como especie en este planeta.

BIBLIOGRÁFIA

Titchen Beeth, H and Ryman, S (Edit and compiled): *Companion The Art of Hosting & Harvesting. Conversations that matter*. 2016. www.artofhosting.be Creative Commons. Bélgica

Vogt, E. E., Brown, J, Isaacs, D. (2003): *The art of powerful questions: Catalyzing insight, Innovation and Action*.

Maturana, H. y Varela, F. (1998): *De máquinas y seres vivos.* Editorial Universitaria S.A Santiago de Chile, Colección el Mundo de las Ciencias.

Scharmer, O y Käufer, K. 2015. *Liderar desde el futuro emergente; de los egosistemas a los ecosistemas económicos*. Editorial Eleftheria, S L. Barcelona.

Más bibliografía de interés sobre Art of Hosting en: http://artofhosting.ning.com/page/book-list

LOS RETOS ORGANIZACIONALES EN EL CONTEXTO TECNOLÓGICO

DIEGO ROJAS BURGUILLO
Thinking With You

El mundo de la empresa está cambiando, ha cambiado.

Normalmente se habla mucho de cómo la transformación digital ha puesto "patas arriba" el mundo de la industria: nuevos retos y oportunidades, cambio cultural... Sin embargo, no hay tanto detalle de cómo está impactando puramente la tecnología en el desarrollo de la organización.

Y es que la tecnología pone al alcance de la organización la capacidad de hacer casi cualquier cosa que necesite. El número de herramientas que tiene a su disposición la organización para su gestión y desarrollo es enorme. Esto genera beneficios para las empresas y hace que puedan estar mejor equipadas para afrontar esa transformación digital, pero también genera nuevas problemáticas.

Quisiera centrar el texto en este aspecto y quizá generar alguna nueva reflexión intentando aportar otro punto de vista. Para ello me gustaría destacar tres retos: uno a nivel de organización, otro a nivel de equipo y un tercero a nivel de persona, y ver cómo esos retos impactan en el desarrollo organizacional.

A nivel de organización, el primer potencial problema que genera tal ecosistema es la elección. ¿Qué herramienta elijo para cada necesidad? Y no es fácil. Ante la gran oferta, en muchas ocasiones los diferentes equipos optan por utilizar herramientas distintas, ya que son las que les resuelven mejor su necesidad concreta. Esto puede generar, a un nivel más global, que el ecosistema de herramientas que utiliza la organización sea muy grande. ¿En qué impacta esto? A la evidente mayor complejidad para el mantenimiento de dichas herramientas (licencias, actualizaciones, inventarios, etc...) se une la dificultad de interconexión si esta fuera necesaria. ¿Qué hacemos si la herramienta "A" tiene que "hablar" con la herramienta "B" para compartir información? Por otro lado, se hace difícil el explicar a nivel corporativo como se realizan algunos procesos (por ejemplo, la gestión de proyectos). Y entonces, ¿qué hacemos? La idea de homogeneizar utilizando una sola herramienta en organizaciones con un determinado tamaño y nivel de complejidad no parece la

más eficaz, ya que estaríamos perdiendo la ventaja competitiva que nos proporciona la tecnología.

Por otro lado, en este punto cabe destacar que la cultura digital y tecnológica de las personas que tienen que seleccionar las herramientas a nivel global en muchas ocasiones es más bien baja, con lo que tienen dificultades para elegir entre todos los servicios y herramientas disponibles. ¿Cuál es la que mejor se adapta a nuestra necesidad? ¿Nos fiamos de lo que los cuentan sobre ella? A este respecto los equipos tecnológicos suelen estar más a la última y se sienten más cómodos en la elección. Sin embargo, en algunas ocasiones se olvidan de la fiabilidad de la herramienta o servicio, así como de la robustez de la organización que hay detrás. En más de una ocasión las herramientas o servicios han desaparecido de la noche a la mañana con el consecuente impacto, tanto económico como a nivel de curva de aprendizaje.

¿Cómo aprovecharnos entonces de la cultura digital de los equipos tecnológicos? ¿Qué hacemos para mantener la autonomía de los equipos y aprovecharnos de la variedad que ofrece la tecnología para resolver las distintas problemáticas sin caer en el caos que supone tener infinitas herramientas y servicios distintos?

Como siempre, no existe una única solución. En nuestra experiencia hemos visto cómo, de manera natural, han surgido equipos en las organizaciones con dedicación explícita a mantener este equilibrio. Por un lado, ayudando a los equipos en la elección y mantenimiento de sus herramientas sin quitarles su autonomía y, por otro lado, aportando una visión global y gestión a largo plazo que evite el descontrol y aporte consistencia y robustez -sin perder, eso sí, la capacidad de cambiar si fuese necesario-.

Pasemos a los equipos. Hoy en día la tecnología ha derribado las barreras que dificultaban la deslocalización de los equipos. Esto hace que podamos tener equipos cuyos miembros viven incluso en continentes distintos. También ha permitido que el teletrabajo sea más fácil de llevar a cabo. Pizarras virtuales y documentos compartidos en tiempo real, herramientas de mensajería instantánea, tableros digitales, servicios en la nube que permiten colaborar en cualquier momento y desde cualquier lugar... Todas ellas están orientadas a garantizar la interacción, intentando suprimir las limitaciones de tiempo y distancia. Sin embargo, todos sabemos que la comunicación cara a cara es la de mayor calidad. El otro día leía un artículo donde decía que las organizaciones son conversaciones, en la medida en que la realidad organizativa emerge como resultado de las conversaciones que tienen lugar entre sus miembros, clientes y partners. A pesar de ello, me da la impresión de que en determinadas ocasiones lo olvidamos y seguimos pensando que estos servicios y herramientas solucionan ese problema por sí solas.

Somos seres sociales. Que los equipos se sienten juntos en un mismo espacio físico compartiendo su día a día, TODO su día a día, marca diferencia. Para usar una herramienta tienes que elegir usarla, abrir un canal de comunicación, comunicarte y cerrar el canal. Cuando compartes espacio, la interacción no se puede evitar, el canal de comunicación está siempre abierto. Emociones, detalles "sin importancia", cafés, "chascarrillos" ... nunca se sabe dónde va a estar ese detalle verdaderamente importante pero, en mi experiencia, en estos momentos hay verdaderas revelaciones para los equipos y proyectos.

Es bastante paradójico que, en estos tiempos en los que las personas son las protagonistas de la transformación digital, en muchas ocasiones la interacción humana se esté perdiendo y cada vez tengamos más interacción digital. Cuando trabajamos acompañando a equipos de estas características intentamos concienciarles de la importancia de estos detalles. "Si hay alguien deslocalizado (en otro edificio, desde casa, otra ciudad o país) intentad tener en la cabeza que todos estamos deslocalizados", les decimos. He notado que, en estos equipos, se tiende a reducir la interacción. La información fluye menos aunque existan canales para facilitarla.

Para mostrar un ejemplo de esto y ver cómo afecta al desarrollo organizacional, os voy a contar nuestro ejemplo.

Cuando éramos solo 4 personas en el equipo, no teníamos oficina; siendo consultores, trabajábamos en cliente, en casa y, cuando teníamos que juntarnos, en algún espacio de coworking. Utilizábamos slack para mensajería instantánea, Trello para nuestros tableros virtuales, y las herramientas de google para correo electrónico y compartir documentos en la nube. Esto unido a una cultura Agile -con reuniones virtuales diarias, retrospectivas y otras acciones-, hacía que nos mantuviéramos coordinados e informados. Sin embargo, cuando nos juntábamos presencialmente siempre surgían cosas aparentemente sin importancia que, finalmente, resultaba que si la tenía. Además, se revelaba la necesidad de compartir más tiempo juntos, muchas veces simplemente por el hecho de estar juntos. Siempre salía la frase "Tenemos que vernos más". Con el tiempo fuimos creciendo y, cuando tuvimos un sitio fijo, empezamos a vernos más regularmente, ya en NUESTRA oficina. No solo creció la cantidad de información, además el sentimiento de pertenencia y la unión también crecieron. Y es que ese es otro problema: el hecho de no verse suele distanciar a las personas y, por el contrario, compartir tiempo y espacio suele unir. Por eso, además de recomendar a los equipos deslocalizados hacer más énfasis en la comunicación, les proponemos no olvidar lo importante que es para el sentimiento de equipo -lo de la importancia del sentimiento de equipo en estos tiempos lo dejamos para otro momento- el compartir tiempo juntos. Es importante buscar verse todos semanalmente en algún momento y si no es

posible, tenerlo en cuenta y mimar mucho más ese aspecto para las personas que menos interacción tengan.

Si se cuidan los detalles de la interacción humana y se recuerda la importancia de los detalles del día a día, las herramientas digitales nos permitirán mejorar la comunicación y potenciar valores importantes como la transparencia. Un ejemplo de ello son los denominados "radiadores de información". Este concepto quiere conseguir poner a disposición de otras personas de la organización información en tiempo real de, por ejemplo, el estado de un proyecto. Suelen ser tableros de trabajo del equipo donde tienen sus tareas, avances y otros detalles que necesitan en su día a día, así como información relevante. Al compartir estos tableros otras personas, éstas pueden acceder al estado del trabajo de ese equipo sin tener que recurrir a informes o a reuniones de seguimiento. Quizá no se eliminen estos informes o reuniones, pero sí que reduce drásticamente el tiempo necesario para su creación o ejecución, ya que están generados para ser auto-explicativos (no olvidemos que son una herramienta de trabajo del día a día del equipo).

Otra ventaja en la comunicación que nos brinda la tecnología son las herramientas de mensajería instantánea. Cada vez se utilizan más en las empresas complementando, por ejemplo, al correo electrónico. Estas herramientas te permiten más rapidez de respuesta de manera "informal" para peticiones que no son tan importantes. Bien utilizadas aceleran y mejoran en gran medida la comunicación entre los miembros de los equipos. Dado que herramientas como whatsapp están tan extendidas socialmente, la adaptación en el entorno empresarial es sencilla. En los equipos distribuidos se usa muchísimo, ya que es de lo más parecido a "hablar" que tienen. No perdamos de vista que en estas herramientas yo escribo algo y ya me contestarán mientras que, en una llamada o videollamada, yo puedo llamar, pero me pueden contestar o no, con lo cual puede que no llegue a transmitir el mensaje que quería.

Por último, me gustaría destacar el avance que ha traído la tecnología al aprendizaje y compartición de información a través de las comunidades virtuales en las organizaciones. Herramientas como Google+ han permitido llevar al entorno empresarial este concepto de manera sencilla permitiendo no solo conectar y compartir información y aprendizajes con los miembros de los equipos, sino creando otros grupos virtuales en la empresa donde se puede sumar cualquier persona de la organización donde compartir ideas y aprendizajes sobre intereses comunes.

En resumen, uno de los retos más importantes para mí a nivel de equipo está en cómo beneficiarse de las posibilidades y potencia que nos ofrece hoy en día la tecnología sin caer en el error de suprimir la interacción humana entre tanta interacción digital, lo que nos haría perder sus beneficios por el camino.

Para acabar, me gustaría hacer notar que un gran problema a nivel individual para el aprovechamiento de todas estas ventajas que nos provee la tecnología es, precisamente, el uso en sí mismo de todas estas posibilidades que nos brinda.

Actualiza tus tableros de Trello, contesta a los canales de Slack, lee el último post de la comunidad en Google +, sube los archivos a dropbox, revisa tu agenda en Google Calendar y prepárate para tu siguiente Hangout. Si estás acostumbrado, es una maravilla pero, si no, "suena a chino" y puede ser muy agobiante y frustrante.

Hoy en día, en las organizaciones conviven de varias generaciones que se han desarrollado con tecnologías distintas. No voy a decir nada raro si afirmo que el esfuerzo de adaptación y uso de este ecosistema digital no es el mismo para unas personas que para otras.

Las herramientas están para ayudar; parece obvio pero a veces lo olvidamos y nos complicamos nuestra existencia. No hay que olvidar que el veneno está en la dosis y que, tanto a nivel individual como de equipo y organizacional, la clave está en la sencillez y el equilibrio. Este problema no es tan trivial. Es fácil cometer errores en el uso y gestión de tantas herramientas digitales. Por ello parece clave, si pensamos en un mejor desarrollo organizacional, no olvidar la difusión de la cultura digital y tener presente el impacto que todo este ecosistema de herramientas digitales tiene en las personas.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS TECNOLÓGICOS

ISRAEL ALCÁZAR RODRÍGUEZ
Thinking with you

1. Introducción

El cambio es la única constante. Creo que a nadie le sorprende ya esta frase. Vivimos en un mundo gobernado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, un mundo VICA o VUCA si utilizamos su acepción en inglés.

Si hay algo que ha acelerado todo este proceso de cambio es sin duda la tecnología. El uso extendido de internet, las tabletas o el ordenador ha hecho que el mundo tal y como lo conocíamos haya cambiado para siempre. De hecho, la irrupción del teléfono móvil inteligente ha sido el punto de inflexión a la hora de democratizar el uso de la tecnología. Si nos fijamos en España, el informe Ditendria1 nos muestra algunos datos curiosos:

- España consolidó su liderazgo en el mercado de teléfonos inteligentes en Europa.
- Del total de líneas móviles activas en España, un 87% son smartphones.
- 7 de cada 10 españoles que posee un smartphone se conecta todos los días a través de este dispositivo, y más de la mitad durante más de treinta minutos.
- El 100% de los españoles que se conectan a Internet lo hacen también desde su smartphone y el 90% de los usuarios se conecta todos o casi todos los días.

Por otro lado, nos encontramos que:

Uber es líder del transporte privado sin ser propietario de coches, Lastminute.com, una de las mayores agencias de viajes no tiene ninguna oficina física en el mundo; Airbnb, líder mundial de alojamiento sin ser dueño de cuartos.

[1] http://www.ditrendia.es/wp-content/uploads/2015/07/Ditrendia-Informe-Mobile-en-Espa%C3%B1a-y-en-el-Mundo-2015.pdf

Y ¿qué tienen todas estas empresas en común?, pues que son empresas de base tecnológica, es decir, que se basan en esta tecnología, en internet, para ofrecer sus servicios. Imaginemos estas empresas cuyos potenciales clientes son cualquier persona con acceso a internet tratando de competir y ser rentables en un mercado global.

Es por ello que estas empresas de base tecnológica necesitan modelos organizacionales que les permitan:

- Poner al cliente en el centro de su negocio para poder saber lo que necesita en cada momento y poder también recibir retroalimentación de lo que le gusta o no.
- Una adaptación más rápida a este mundo de continuo cambio e incertidumbre.
- Poner en el mercado rápidamente nuevas capacidades de sus servicios de tal manera que aporten más valor a sus clientes que su competencia.
- Contar con los mejores profesionales que les permitan alcanzar los puntos anteriores.

En Thinking with you trabajamos ayudando a organizaciones en la transformación de sus estructuras organizacionales y culturales para que les permita conseguir todos los beneficios anteriormente mencionados. Para ello trabajamos en diferentes ámbitos: persona, equipo y organización.

2. La persona

Desde el punto de vista de la persona, en los procesos de cambio nos enfocamos en fomentar tres aspectos importantes:

- Consciencia, para que las personas, equipos y departamentos sean más conscientes de sus puntos fuertes que les hace únicos, así como de todo aquello que deben mejorar o cambiar para poder establecer un proceso de mejora continua.
- Responsabilidad, para que las personas asuman compromisos y responsabilidades tanto en la realización de las tareas propias de su puesto de trabajo como en la participación de otras decisiones (procesos de selección y despido, revisiones salariales, promoción interna, etc.).
- Autonomía, para poder decidir sobre diferentes aspectos del puesto del trabajo como la manera de realizar las tareas, decidir el lugar y horario de trabajo o incluso decisiones de cuando establecer los periodos vacacionales.

En última instancia buscamos que las empresas tengan más puntos de gestión, pero con menos gestores o jefes. Esto no es sencillo ya que venimos de

una cultura marcada desde la revolución industrial donde existían pensadores que realizaban la labor de planificar y coordinar el trabajo y ejecutores que realizaban la tarea previamente planificada. Este modelo se rompe en la era de los trabajadores del conocimiento donde cada individuo debe poder realizar ambas funciones y poder tomar decisiones de una manera consciente, responsable y autónoma.

3. El equipo

El siguiente escalón para trabajar es el nivel equipo donde fomentamos los equipos auto-organizados y auto-gestionados. Un equipo auto-organizado es aquel que tiene poder de decisión sobre la manera de organizar su trabajo mientras que un equipo auto-gestionado es auto-organizado y además tiene responsabilidades añadidas dentro de la gestión del equipo (revisiones salariales, contratación y despido, etc.).

La toma de decisiones es otro aspecto relevante ya que estas deben ser tomadas de una manera rápida, pero con garantías de que se toma la mejor decisión. Es importante trabajar en procesos de toma de decisiones más allá del consenso o la mayoría ya que en muchas ocasiones.

De esta manera, una práctica habitual en la toma de decisiones del día a día es el disenso que consiste en que la iniciativa propuesta sigue adelante al menos que alguien tenga algo en contra. Esta técnica es muy efectiva, aunque necesita grandes dosis de confianza por parte de todos los miembros.

4. La organización

Por otro lado, el papel que juegan las organizaciones para conseguir mayor consciencia, autonomía y responsabilidad, así como conseguir equipos auto-organizados es fundamental ya que son el entorno donde se desarrollan los individuos y los equipos. Es por ello que las organizaciones deben:

- Proveer apoyo a las personas para que cuenten con el tiempo y los recursos necesarios para conseguir los objetivos. Este apoyo va más allá de una simple asignación económica o de tiempo, sino que también requiere grandes dosis de confianza y colaboración a todos los niveles. Si no se garantiza la confianza las personas no se sentirán seguras para tomar las decisiones desde las responsabilidad y autonomía requeridas por la organización.

  Además, el modo en que la organización trata el fallo cuando este sucede resulta muy importante para conseguir el éxito en este tipo de

estructuras. Una organización que apoye el fallo, desde el punto de vista de no buscar culpables si no de aprender de él tendrá más probabilidad de generar una cultura de cambio y experimentación continua.

- Establecer una serie de restricciones en la organización ya que si no estaríamos trabajando en entornos de caos y esto es lo que tratamos de evitar. Por poner un ejemplo, si buscamos que un equipo realice la toma de decisiones sobre su manera de trabajar deberemos marcarle los límites de la toma de decisiones, es decir, trabajar en procesos de delegación de estas decisiones con sus correspondientes responsables.

5. Proceso empírico de mejora continua

En paralelo a todo lo anterior, existe un trabajo de promoción de la mejora continua a todos los niveles organizacionales. Nos encontramos trabajando en entornos de cambio organizacional muy complejos donde nos exige pensar como científicos y llevar a cabo un modelo de prueba-error a la hora de introducir las mejoras en los sistemas.

Este proceso empírico consiste en la introducción de experimentos organizacionales que traten de solucionar determinados problemas detectados. Los llamamos experimentos puesto que no sabemos si funcionarán o no. Además de que exigen una revisión frecuente para ver su eficacia.

6. Resumen final

Parece claro pensar que las personas deben cambiar sus esquemas mentales para poder trabajar en estos entornos tan competitivos e innovadores. El trabajo de estas organizaciones se realiza en torno a individuos motivados donde la innovación y la agilidad forman parte del ADN tanto de organizaciones como de individuos.

COOPERACIÓN TÉCNICA: UNA INICIATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA

FERRAN HIDALGO COBERTERA
Cruz Roja Española

1. Introducción

En el marco de mi trabajo en la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en Ginebra (2012 y 2013), tuve la oportunidad de ser el project manager de la Global Review on Volunteering, estudio centrado en recabar información de carácter cualitativo de los puntos focales de voluntariado en los países donde la Cruz Roja y la Media Luna Roja tienen presencia. Algunas de las ideas destacadas por esos actores en lo relativo a sus contextos, mostraban dificultades por parte de las Sociedades Nacionales (organizaciones nacionales de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja) para afrontar los desafíos que sus contextos plantean.

En resumen, algunos de los problemas detectados en el marco de ese estudio fueron los siguientes:

En lo relativo a sus prioridades de intervención:

1.1. *Están excesivamente centradas en programas tradicionales, y no analizan adecuadamente su entorno,*

En lo relativo a sus recursos:

2.1. Tienen dificultades financieras para sostener sus propias estructuras y dependen excesivamente de los fondos públicos, pese a que estos han disminuido sustancialmente en los últimos años,

En lo relativo a las personas voluntarias:

3.1. No disponen de elementos básicos de gestión que promuevan la incorporación de personas voluntarias,
3.2. No sitúan la diversidad como una prioridad, lo que dificulta que las Sociedades Nacionales sean un reflejo de su contexto,

3.3. No se plantean nuevas formas de colaboración solidaria con las organizaciones, además de las tradicionales.

Todo lo anterior se podría resumir en la siguiente afirmación: las competencias de las organizaciones para responder rápidamente al contexto del que forman parte y su adherencia a los cambios que se van produciendo son reducidas, lo que a la vez tiene como consecuencia que su trabajo hacia sus respectivas misiones sea altamente complejo.

La razón de exponer lo anterior es la de destacar el hecho de haber tenido la oportunidad de estar situado en determinados ambientes y contextos que me han permitido tener cierta visión de conjunto del Tercer Sector de Acción Social en España, así como de la situación y posicionamiento de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en lo relativo a la gestión del cambio y a la adaptación a sus contextos. Es precisamente esa visión la que motivó el hecho de que, a mi vuelta a España en enero de 2014, se me propusiera que una de las responsabilidades que adquiriría en mi reincorporación a Cruz Roja Española fuera el diseño y despliegue de un programa de Cooperación Técnica para la organización.

Previamente a mi reincorporación a Cruz Roja Española en 2014, la dirección del departamento de Cooperación Internacional se había decidido por sistematizar y dotar de carga ideológica a la forma cómo la organización afrontaría las iniciativas del área de cooperación institucional centradas en el fortalecimiento de capacidades con otras organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja con las que venimos trabajando.

Hasta ese momento se habían producido un gran número de acciones de cooperación institucional que se caracterizaban por ser aisladas y puntuales, como era el caso del desarrollo de visitas exploratorias de Sociedades Nacionales a Cruz Roja Española o viceversa, o la facilitación de cursos de capacitación.

2. ¿Cuál fue el encargo que recibí?

La directora de Cooperación Internacional de Cruz Roja Española, en el momento de mi reincorporación a la organización en enero de 2014, me trasladó el encargo de diseñar el modelo de cooperación técnica que la organización adoptaría, así como de iniciar su despliegue. Ese diseño debía acoplarse a una serie de parámetros, que se describen a continuación.

1. La cooperación técnica debería incorporar un componente de intercambio mutuo que contribuyera a que la organización también pudiera capitalizar y aprender de experiencias de otras Sociedades Nacionales facilitando el intercambio de información y el aprendizaje interno.

2. Debería sustentarse sobre el modelo de consultoría, con la particularidad de que, en el caso de Cruz Roja Española, la consultoría tomaría una posición inversa en la que la organización apoyaría económicamente a las Sociedades Nacionales con las que trabajara en el marco de la cooperación técnica.
3. La cooperación e intercambio técnico se aplicarían desde una posición de horizontalidad con la organización con la que se trabajase.
4. Debe relacionarse con el desarrollo de capacidades y basarse en la apropiación local.
5. Debe centrarse en el fortalecimiento de áreas de actividad y gestión concretas, de forma conjunta, para promover Sociedades Nacionales fuertes y capaces de responder a las necesidades del contexto y optimizar las oportunidades emergentes en los países. Esas áreas a identificar debían ser líneas de trabajo en las que Cruz Roja Española pudiera aportar un valor agregado por la experiencia acumulada hasta la fecha.
6. Para garantizar su viabilidad y eficacia, cualquier iniciativa de cooperación técnica debía prestarse respondiendo a la iniciativa e interés de ambas Sociedades Nacionales y a la sostenibilidad (organizacional, económica, etc.) de la misma como criterio fundamental para su viabilidad.
7. Se apuesta por un intercambio sistemático y profundo basado en una cartera de servicios con una metodología, velando por un proceso de identificación, formulación, seguimiento y evaluación, ya sean iniciativas puntuales o continuadas en el tiempo.
8. Se debía promover especialmente la implicación de ámbitos territoriales de Cruz Roja Española para que quienes desarrollan de manera más próxima servicios a la comunidad puedan, desde un punto de vista práctico y basado en la experiencia, acompañar el desarrollo de otras Sociedades Nacionales. En este punto conviene aclarar que actualmente la cooperación internacional en Cruz Roja Española, y más concretamente los programas de ayuda humanitaria y de cooperación al desarrollo están centralizados en la Oficina Central de Cruz Roja Española. La red territorial se responsabiliza básicamente de la ejecución de acciones de educación para el desarrollo y de captación de fondos.

3. Elementos identificativos de la Cooperación Técnica

Sobre la base del marco anterior, procedimos a establecer cuáles serían los pasos que deberíamos dar para ofrecer una respuesta al encargo explicitado en el punto anterior. De forma resumida, la precedencia de los pasos que me marqué fueron los que especifico a continuación:

1. Elaboración de un documento de definición, estructuración y desarrollo metodológico del área de cooperación técnica para la aprobación de la dirección de la organización.
2. Identificación de las áreas prioritarias en las que Cruz Roja Española podría realizar acompañamiento a Sociedades Nacionales interesadas.
3. Diseño de las herramientas identificadas en el marco de la propuesta de desarrollo metodológico del área de cooperación técnica.
4. Elaboración de los materiales informativos sobre cooperación técnica con el propósito de dar a conocer el área tanto internamente en Cruz Roja Española, como externamente a otras Sociedades Nacionales.

El primer aspecto sobre el que trabajamos fue la definición de cooperación técnica desde la perspectiva de nuestra organización:

Cooperación Técnica:

En el contexto de Cruz Roja Española, la cooperación técnica agrupa una serie de procesos de consultoría limitados en el tiempo, en los que nuestra Sociedad Nacional participa en acciones de acompañamiento junto con otras Sociedades Nacionales hermanas preferiblemente en ámbitos de trabajo predeterminados y siempre en el marco de la construcción y fortalecimiento de las capacidades, y en el que la Sociedad Nacional objeto de la cooperación técnica tiene control total sobre su implementación.

Cuadro de texto 1. Cooperación Técnica

El objetivo de la cooperación técnica es, por tanto, acompañar cambios en las Sociedades Nacionales con las que trabajamos, en ámbitos específicos previamente preestablecidos y acordados en los que se puede aportar un valor añadido (áreas de transferencia).

Si revisamos la definición facilitada, distinguimos los siguientes conceptos:

1. Procesos: hablamos de procesos, al centrarnos en el trabajo entre Sociedades Nacionales, marcados por un intervalo de tiempo concreto y determinado. El proceso de consultoría en este contexto tiene un inicio (momento en el que la Sociedad Nacional contraparte contacta con Cruz Roja Española para analizar conjuntamente la necesidad de establecer una cooperación técnica) y un fin (momento en el que se dará por finalizada la consultoría de forma coordinada con la Sociedad Nacional contraparte).

2. Entre el inicio y la terminación de la consultoría, se identifican una serie de hitos en los que los diferentes intervinientes en el proceso tendrán funciones y responsabilidades concretas.

3. Consultoría: la consultoría es un tipo de acompañamiento al cambio que se caracteriza por su intención de transferir, compartir, aplicar y generar conocimiento en el momento adecuado, de la forma adecuada y a las personas adecuadas. De ninguna forma pretende tomar decisiones en nombre de las personas que tienen la autoridad para hacerlo en las Sociedades Nacionales.

4. Ámbitos de trabajo predeterminados: Cruz Roja Española, preferentemente, ofrecerá consultoría técnica en áreas previamente definidas por la organización en las que podamos aportar valor añadido según determinados criterios de:

    - experiencia y conocimientos adquiridos
    - coste-eficiencia
    - facilidad de transferencia
    - replicabilidad y adaptabilidad
    - sostenibilidad

En base a estos criterios, Cruz Roja Española evaluará periódicamente las áreas de transferencia que se integrarán en el ámbito de la cooperación técnica.

1. Construcción y fortalecimiento de capacidades: en este punto debemos considerar que una Sociedad Nacional fuerte es aquella que es capaz de prestar servicios relevantes a personas vulnerables a través de personas voluntarias, utilizando las capacidades y recursos de su comunidad y de la propia Sociedad Nacional. Considerando esta acepción, la cooperación técnica tiene como fin contribuir a que la Sociedad Nacional con la que trabajemos pueda incrementar sus capacidades de forma sostenida en el tiempo. Además, deberá permitir que Cruz Roja Española adquiera el conocimiento adecuado que permita mejorar en el área de transferencia o en los procesos de cooperación técnica.

2. Control sobre la implementación: En este punto debemos destacar el hecho de que las partes implicadas en cualquier iniciativa de cooperación técnica deben, de forma explícita y conjunta, mostrar su interés en iniciar un proceso de cooperación técnica en torno a alguna de las áreas acordadas por ambas partes. La dirección de las Sociedades Nacionales objeto de cualquier iniciativa de cooperación técnica han de tener el control total sobre ella. Debe ser de su responsabilidad la puesta en marcha del objeto de cualquier iniciativa de cooperación técnica.

En base a lo identificado en la sección anterior, cualquier iniciativa de cooperación técnica debería, por tanto:

1. Facilitar procesos para que las Sociedades Nacionales puedan desarrollar la capacidad para manejar sus propios procesos de cambio.
2. Centrarse en ser un esfuerzo planificado y sistemático, sostenido en el tiempo, con una hoja de ruta con distintas acciones y del que se realiza seguimiento para verificar los avances y valorar los ajustes que sean necesarios.
3. Ser análisis–acción: identificar y planificar acciones basándose en un continuo análisis de información.

Sin embargo, las iniciativas de Cooperación Técnica no debían:

1. Centrarse en replicar y recetar los servicios, herramientas y recursos de Cruz Roja Española a otras Sociedades Nacionales. El contexto de la Sociedad Nacional y del país puede ser muy diferente y las herramientas y recursos de Cruz Roja Española la mayoría de las veces no serán apropiados si se consideran en su literalidad. Tener en cuenta las lecciones aprendidas, la lógica de los procesos y herramientas, adaptar recursos existentes, etc. puede tener mucho más impacto.
2. Prescribir. En ocasiones, las iniciativas y las consultorías relacionadas con desarrollo de capacidades pueden caer en el "enfoque del experto", que asume toda la responsabilidad de la tarea, realiza el diagnóstico y propone alternativas y soluciones.
3. Centrarse exclusivamente en facilitar formación. El enfoque tradicional de fortalecimiento de capacidades se ha basado mucho en actividades de formación, lo que, de manera aislada sin formar parte de un proceso, puede tener resultados limitados. La formación puede ser parte de las acciones, y en muchos casos será una actividad imprescindible, pero siempre como parte de un proceso a cuyos objetivos contribuya.
4. Ajustarse únicamente a visitas y reuniones de/a Sociedades Nacionales. Ésta ha sido otra actividad tradicionalmente aplicada que puede ser de utilidad para compartir información, discutir ideas, resolver dudas… pero que, si no forma parte un proceso, su impacto puede ser limitado. Las visitas de equipos de una Sociedad Nacional a Cruz Roja Española y viceversa pueden ser de mucha utilidad si forman parte de un proceso en el que previamente se han identificado bien los objetivos de la visita, para preparar el contenido y metodología de la misma y si posteriormente hay un seguimiento y una continuidad en el intercambio entre ambas Sociedades Nacionales.

5. No es centrarse sólo en los recursos materiales y facilitar bienes, aplicaciones o equipamiento, lo que tendrá un impacto muy limitado si no se enmarcan en un proceso mayor. Dependiendo del tipo de servicio, puede ser necesario identificar necesidades de recursos materiales, pero siempre que sean necesarios para el desarrollo de otras acciones identificadas.

4. Principios clave de la Cooperación Técnica

Sobre la base de lo detallado en los dos apartados anteriores, y como resultado del trabajo desarrollado con los equipos de trabajo, acordamos una serie de principios que deberían regir y encuadrar las diferentes acciones de consultoría que emprendiéramos. Esos principios son los que se detallan a continuación.

Apropiación

Es importante que exista una demanda real y sentida por ambas partes. Tanto si es Cruz Roja Española la receptora de la iniciativa de cooperación técnica como si lo es una Sociedad Nacional hermana, el papel de la Sociedad Nacional sujeto de la cooperación técnica debe ser el de facilitadora, y es la Sociedad Nacional objeto la que ha de liderar las distintas fases del proceso (diagnóstico, planificación, implementación, etc.) A lo largo del proceso será clave verificar en distintos momentos el grado de compromiso de la Sociedad Nacional objeto, así como su grado de apropiación de las acciones.

Complejidad e Interrelaciones en las organizaciones

Las organizaciones son sistemas complejos con componentes interrelacionados en los que pesan tanto los elementos formales (normativa, procedimientos, herramientas…), como los informales (la cultura de la organización, las relaciones…) Un cambio en una parte de la organización, aunque parezca muy técnico, siempre tiene un impacto en el resto de la organización. Reconocer esta complejidad y las interrelaciones es clave para valorar la viabilidad de las acciones y cómo han de plantearse, pero también para intentar prever el posible impacto que estas acciones puedan tener y que tanto la Sociedad Nacional objeto como la sujeto sean conscientes de las mismas y acepten la totalidad del cambio.

«Prácticamente todo sobre el fortalecimiento de capacidades en organizaciones sin ánimo de lucro lleva más tiempo y es más complicado que lo que uno podría prever en un principio. Fortalecer capacidades puede parecer una historia interminable porque las mejoras en un área de práctica despiertan nuevas demandas no previstas en otras áreas» (McKinsey, 2001)

Diagnóstico participativo

La participación de la Sociedad Nacional en el análisis de sus problemas, necesidades y oportunidades y en la identificación de alternativas y acciones es clave para asegurar que las acciones realmente responden al contexto y son viables. El proceso ha de basarse en un modelo de *análisis–acción*: recogida de información, análisis e identificación de alternativas. Es clave identificar cuáles son las cuestiones prioritarias, si se dan las condiciones previas necesarias, qué capacidades ya existen y pueden aprovecharse, cuál es el entorno externo o si hay suficiente compromiso para el cambio. «La prescripción sin diagnóstico es una mala práctica, ya sea en medicina o en gestión.» (Albrecht)

Condiciones previas

La implantación y desarrollo de una iniciativa de cooperación técnica debe responder a un proceso de diagnóstico personalizado que determine la situación de partida de la Sociedad Nacional en determinados parámetros, la situación deseable en la que deben estar situadas las condiciones previas en cada uno de esos parámetros, y la distancia que existe entre ambas situaciones.

Proceso continuo

Incluso con un buen diagnóstico difícilmente será posible diseñar una hoja de ruta que conduzca a los objetivos planteados sin ninguna alteración. Será necesario revisar constantemente esta hoja de ruta y el resultado de las actividades que se desarrollan, para introducir los cambios que sean necesarios.

Adaptación al contexto

Las iniciativas de cooperación técnica se centran preferiblemente en el trabajo en torno a áreas de transferencia. Sin embargo, es importante remarcar el hecho de que estas iniciativas se sustentan en la importancia crucial que constituye considerar ante todo y previamente el contexto de la Sociedad Nacional, así como sus capacidades y necesidades. No se trata de replicar un área de transferencia en una Sociedad Nacional, lo que puede ocasionar implicaciones no deseadas e incluso efectos que produzcan situaciones insostenibles técnica o económicamente. Se trata de adaptar el área a la realidad, considerando los elementos previos que se deben tener en cuenta para conocer la conveniencia de trabajar en esa área de transferencia.

Construir sobre capacidades existentes

Un aspecto clave de la cooperación técnica es el diagnóstico de capacidades de la Sociedad Nacional. Cualquier iniciativa de cooperación técnica debe considerar esas capacidades para construir sobre ellas y contribuir a alcanzar otras capacidades que pueden ser deseables para la adaptación de un área de transferencia.

Sostenibilidad

La sostenibilidad de la implantación de un área de transferencia es un elemento crucial para cualquier acción de cooperación técnica. De hecho, la sostenibilidad debe asegurarse desde varios enfoques: enfoque de capital humano, enfoque tecnológico y enfoque económico-financiero. En los casos en los que el proceso de diagnóstico estime conveniente y recomendable la implantación de un área de transferencia, el plan de acción de la Sociedad Nacional deberá recoger cómo la organización va a afrontar esos enfoques de sostenibilidad.

- En lo relativo al capital humano, cualquier área de transferencia requerirá de la existencia de equipos mixtos, conformados por personas de las Sociedades Nacionales que participan en un proceso de cooperación técnica, que se deberán responsabilizar del desarrollo de las tareas asociadas a la línea de acción de forma continuada.
- El impacto tecnológico que las iniciativas de cooperación técnica dependerán en gran medida del área de transferencia de preferencia de las Sociedades Nacionales. No obstante, el componente tecnológico se incorpora en todas las áreas de transferencia en mayor o menor medida. Uno de los criterios para el seguimiento de las iniciativas de cooperación técnica ejecutadas será la sostenibilidad y la durabilidad de las áreas objeto de transferencia, incluyendo obviamente el componente tecnológico.
- El impacto económico-financiero, al igual que el tecnológico, varía sustancialmente en función del área de transferencia. Para contribuir a la sostenibilidad económica y a la durabilidad de los proyectos objeto de transferencia, cada iniciativa concreta de cooperación técnica incorpora unos fondos de capital semilla que deben ser complementados por la Sociedad Nacional objeto de una iniciativa de cooperación técnica.

Con la finalidad de evitar impactos no deseados en la sostenibilidad de la propia Sociedad Nacional, cada área de transferencia deberá contemplar acciones de desanclaje, para el caso de que no se cumplan los indicadores de éxito establecidos.

Impacto

En la sistemática de las iniciativas de cooperación técnica se incorporarán subprocesos que facilitarán la tarea de evaluar y realizar el seguimiento post de cada una de ellas, teniendo en cuenta que el objeto de la cooperación técnica es el de generar impactos positivos en la Sociedad Nacional en ámbitos de:

- Consultoría técnica centrada en las personas voluntarias
- Consultoría técnica centrada en planes de intervención
- Consultoría técnica centrada en recursos

5. Las áreas de transferencia

Cruz Roja Española fue identificando una serie de áreas de transferencia (áreas previamente definidas por la organización en las que podamos aportar valor añadido según criterios de experiencia y conocimientos adquiridos, coste-eficiencia, facilidad de transferencia, replicabilidad y adaptabilidad y sostenibilidad), con las que comenzará a trabajar en el marco de este proyecto.

Esas áreas de transferencia, que se irán adaptando, rediseñando y complementando con otras, conforme se ejecuten, son las siguientes:

1. Consultoría técnica centrada en las personas voluntarias:
   1.1. Desarrollo y gestión de voluntariado
2. Consultoría técnica centrada en planes de intervención:
   2.1. Promoción de la empleabilidad en colectivos vulnerables
   2.2. Personas mayores / teleasistencia
3. Consultoría técnica centrada en recursos:
   3.1. Captación de fondos / socios
   3.2. Tesorería compartida

En el momento en el que iniciamos el diseño del programa, estimamos la conveniencia de centrarnos en el acompañamiento en áreas concretas de trabajo en las que Cruz Roja Española podría agregar un valor añadido, considerando la experiencia acumulada por la organización. Algunas de las razones por las que se optó por esta modalidad, en lugar de ofrecer un programa de intervención con un alcance más sistémico, fueron las siguientes:

1. Nuestra falta de experiencia en la consultoría con enfoque sistémico y en los riesgos en que podríamos incurrir al intervenir en el marco de organizaciones de gran tamaño, con un alto número de trabajadores y de personas voluntarias, y con presupuestos abultados. Dicho de otra forma, intervenciones con un alcance sistémico por parte de consultores sin experiencia, podrían generar inadvertidamente efectos no deseados que podrían generar efectos que comprometieran el futuro de la organización con la que trabajamos.

2. En un alto número de casos, las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja, y sobre todo en América, son organizaciones muy jerarquizadas, con las que es muy complejo intervenir desde una perspectiva organizacional.

No obstante, si consideramos el continuum producto-proceso, bajo mi perspectiva, el marco propuesto para el programa de cooperación técnica podría situarse entre la consultoría de producto y la de proceso. En las iniciativas de cooperación técnica, y más concretamente, en las áreas de transferencia en torno a las que se enmarcan:

1. Un elemento clave es el hecho de que nuestras contrapartes adquieran las capacidades para resolver el problema planteado por sí mismas, no obstante, nuestras contrapartes con cierta frecuencia, parten de la perspectiva de que debe ser Cruz Roja Española quien aporte las soluciones a sus problemas.
2. Partimos desde el planteamiento de que sea la Sociedad Nacional contraparte la que, tras un proceso de diagnóstico, resuelva sus propios desafíos y retos. Sin embargo, en determinados casos concretos de cooperación técnica, se están produciendo situaciones en las estamos afrontando un enfoque de experto.
3. La idea de partida es que, para cada área de trabajo demandada, sea la Sociedad Nacional contraparte la que marque los tiempos y se responsabilice del diseño de los procesos de esa área, y nuestro rol se circunscriba al desarrollo de capacidades.
4. Por la experiencia acumulada hasta el momento, los planteamientos iniciales con las Sociedades Nacionales con las que venimos trabajando parten de situaciones donde los problemas no están claramente definidos. Existe en la mayoría de los casos una perspectiva difusa y de indefinición, en la que ni nosotros ni la Sociedad Nacional contraparte conoce el problema con exactitud. En los primeros contactos, el problema no está claramente definido.
5. El planteamiento de cooperación técnica no parte de la perspectiva de que Cruz Roja Española aporte soluciones o enfoques concretos a las situaciones que se pretenden abordar. De hecho, ésa perspectiva es una de las piedras angulares del programa, que se traduce en posicionamientos concretos, como el que se tratará más delante de compactación de las iniciativas de cooperación técnica.
6. Se trata de que los esfuerzos para diagnosticar adecuadamente la realidad se desarrollen de forma conjunta entre ambas partes, así como el posterior plan de acción para afrontar los resultados del diagnóstico. De hecho, como se verá más adelante, establecemos dos momentos en los que Cruz Roja Española acompaña a la Sociedad Nacional contraparte en el diagnóstico: el diagnóstico preliminar (que se desarrolla online), y el diagnóstico onsite o presencial.
7. Partimos de una situación en la que las relaciones son de dependencia mutua.

6. La compactación de las iniciativas de Cooperación Técnica

Cuando estuvimos pensando en el diseño de los grupos de apoyo y acompañamiento en las áreas de transferencia, detectamos que uno de los aspectos clave para el diseño del programa de cooperación técnica era la

participación activa de la red territorial en las acciones de consultoría. Sin embargo, nos encontramos con una situación centrada en el hecho de que las personas que podrían integrar esos grupos de apoyo tienen altas capacidades técnicas, pero en la mayoría de los casos no contaban con experiencia internacional, ni práctica en el área de la consultoría. A esto además hay que añadir el hecho de que la mayoría de los técnicos que podrían integrar esos grupos, tienen altamente interiorizada la idea de que lo que aplica en Cruz Roja Española, con ciertas variaciones superficiales, podría aplicar a cualquier otro Sociedad Nacional de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja. Dicho de otra forma, debíamos trabajar para evitar o minimizar situaciones de "organisational cultural bias", o escenarios en las que esas personas interpretaban y juzgaban situaciones en base a estándares inherentes a la cultura organizacional de Cruz Roja Española. Es por ello que para la conformación del equipo de consultoría y de los grupos de apoyo territoriales, se prestó especial atención a dos aspectos:

1. La necesidad de capacitar a esos grupos en lo relativo a la consultoría en el marco del enfoque del desarrollo organizativo.
2. La identificación de procesos estándar y de compactación en cualquier iniciativa de cooperación técnica, con la finalidad de que pudieran servir como orientación en las iniciativas de consultoría con otras Sociedades Nacionales.

Esta estrategia de compactación responde, entre otras cosas:

1. Al hecho de tener que recurrir a consultores junior para las iniciativas de cooperación técnica,
2. A la conveniencia de identificar procesos y subprocesos comunes a todas las áreas de transferencia, así como a determinar acciones comunes por área de transferencia que todos los consultores deben desarrollar,
3. A la conveniencia de desarrollar diagnósticos preliminares, con cierto grado de homogeneidad por área de transferencia, que permitan discernir sobre la conveniencia de trabajar un área de transferencia determinada si se producen unos requisitos previos en lo relativo a las capacidades y contexto de la Sociedad Nacional.

La compactación de las iniciativas de cooperación técnica tiene como inconveniente la necesidad de establecer previamente los estándares de cada iniciativa en todas las áreas de transferencia, lo que implica costes de desarrollo desde una perspectiva de tiempos. Sin embargo, reduce los riesgos operativos, así como la necesidad de supervisión que implicaría la incorporación de personas sin experiencia en procesos de consultoría.

De cualquier forma, el objetivo era el de contribuir, progresivamente, a que las personas que integraban los grupos operativos fueran madurando hacia figuras más sénior en lo relativo a la consultoría en el marco de este programa.

7. Fases de los procesos de Cooperación Técnica

Gráfico 1. Fases de los procesos de cooperación técnica

8. La interrelación entre las fases de los procesos y los principios de la cooperación técnica

Con el diseño del programa de cooperación técnica, intentamos dar una vuelta a la forma como hacemos la cooperación en la organización. Se especifica en este punto, cómo hemos desarrollado y desplegado los principios de cooperación técnica en el proceso definido para el programa.

Estaba claro que el punto de partida del programa debía ser el interés explícito de la Sociedad Nacional contraparte en iniciar un proceso de cambio dirigido a mejorar o implantar un área concreta. Por lo tanto, debían ser esas organizaciones las que establecieran el contacto con Cruz Roja Española, hecho que se produce en la fase de expresión de interés. Ese contacto debía establecerse entre el senior management de ambas partes, con el objeto de asegurar que el compromiso y deseo de cambio, era algo asumido por la dirección de la organización que entraba en contacto con nosotros. Además, en las etapas de diagnóstico y de diseño del plan de acción, el enfoque que venimos utilizando es el de la constitución de un equipo de trabajo mixto, conformado por una persona consultora de Cruz Roja Española, y un grupo de personas de la Sociedad Nacional contraparte. Ese equipo es el que ha de responsabilizarse de desarrollar el diagnóstico de la organización, así como diseñar el plan de acción que responda al diagnóstico. De hecho, en la elaboración de los términos de referencia, se da especial relevancia a los recursos que ambas organizaciones van a depositar en la constitución del equipo.

Queremos así evitar situaciones pasadas, donde la persona de Cruz Roja Española que iba a hacer un determinado acompañamiento, se encontraba literalmente sola en la implementación de las acciones que pretendían contribuir al fortalecimiento de capacidades. A modo de ejemplo, en 2014 (previamente al diseño del programa de cooperación técnica), una persona de Cruz Roja Española se desplazó a Bosnia y Herzegovina para trabajar en el fortalecimiento del área de comunicación de esa Sociedad Nacional. Se dio la circunstancia de que no se acordó correctamente la constitución del equipo mixto, y la persona que debía trabajar con la delegada española se encontraba de vacaciones, por lo que la fase de diagnóstico y plan de acción no fue un proceso en el que la Sociedad Nacional participara activamente.

Otro aspecto importante en lo relativo a la apropiación, era el hecho de que el informe de diagnóstico y el plan de acción, han de ser contrastados y recibir el visto bueno de la dirección de la Sociedad Nacional contraparte. Pensamos que, sin el conforme de la organización, las posibilidades de apalancar cambios eran escasas.

También somos conscientes de que las culturas organizacionales serían, en la mayoría de los casos, muy diferentes. Y esas diferencias de las culturas organizacionales, en un alto grado vendrían también marcadas por las diferentes culturas de sus respectivos contextos. Dos situaciones que ejemplifican esas diferencias, pueden ser las siguientes:

- En algunos países, cuando las voluntarias se dirigen a hacer una acción voluntaria, no pueden hacerlo solas, sino que deben ir acompañadas de voluntarios hombres.
- En algunos contextos culturales, las voluntarias socorristas, no pueden tocar o aplicar las técnicas de primeros auxilios a hombres.

Aquí, el punto de partida por nuestra parte, era el de ser conscientes de que lo que funciona en un contexto, no tiene por qué hacerlo en otro, así como el respeto hacia contextos culturales que podrían ser muy diferentes a los nuestros. A modo de ejemplo, en África el concepto de persona voluntaria es muy diferente a la predominante en Europa. En muchos países hay una gran tradición de ayuda mutua entre integrantes de comunidades. Burundi es un caso paradigmático de esto, donde las comunidades (las colinas en su argot) son, en muchos casos, voluntarias de Cruz Roja de Burundi. En este punto, es importante y conveniente que las personas consultoras de Cruz Roja Española desaprendamos y seamos conscientes de que somos producto de nuestro entorno y de nuestra cultura organizacional. La forma de entender la acción voluntaria en España, no tiene por qué ser igual en otros países, y nuestras soluciones a la forma cómo encaramos la gestión y el desarrollo del voluntariado, no son adecuadas en otros espacios.

Lo indicado anteriormente es también una de las razones por las que estamos convencidos de que el diagnóstico debe ser liderado por la organización contraparte, con el acompañamiento de Cruz Roja Española, en el marco de equipos mixtos. Además, un diagnóstico en el que contribuyan y construyan tanto el senior management de la Sociedad Nacional, como las filiales de esa organización, nos facilita una visión posiblemente más certera de los retos y desafíos a los que se enfrenta. Por ejemplo, en el caso de Tayikistán, donde hemos iniciado un trabajo conjunto de fortalecimiento de sus estructuras de voluntariado, el diagnóstico se hizo en la sede central y en cinco provincias. En las provincias, se trabajó con personas voluntarias, con colaboradores y con algunas personas usuarias.

Por otro lado, también era crucial que la intervención que deriva de las acciones de cooperación técnica no comprometiera el futuro de la Sociedad Nacional con la que trabajamos. Además, se trata de que, como resultado del plan de acción, se construyan y generen capacidades que permitan menores niveles de dependencia externa en el medio y largo plazo, algo muy común en

un alto porcentaje de Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. En este punto, es justo decir que el éxito que podamos obtener, o la ausencia de él, únicamente está viniendo determinado por el hecho de aprender haciendo. Es complicado medir en la actualidad con cierta exactitud las implicaciones de lo que estamos haciendo.

Por último, un aspecto que siempre ha estado orbitando en torno al programa, es la necesidad de gestionar el conocimiento adquirido de forma que nos sea útil en el futuro. Incorporar al sistema lecciones aprendidas y buenas, o no tan buenas, prácticas de cooperación técnica, es un elemento central. En acciones pasadas de cooperación institucional, no se han producido registros que explicaran con cierto detalle las intervenciones realizadas, así como sus consecuencias. Este es un aspecto que se pretende evitar, si bien es cierto que no tenemos la certeza de que el enfoque de gestión de conocimiento que hemos adoptado, implique, inadvertidamente, una barrera de entrada para la coordinación interna en Cruz Roja Española, o para el trabajo conjunto con otras Sociedades Nacionales.

9. El papel del consultor de Cooperación Técnica[1]

Es la actitud y el comportamiento de las personas que participan en acciones de fortalecimiento de capacidades lo que hace que las técnicas y las herramientas sean efectivas, no las técnicas o las herramientas en sí mismas. Algunos de los elementos que, en el marco del programa, se definieron como definitorios del papel de los consultores fueron los siguientes:

Consejero

El consultor se esfuerza en facilitar consejo a la Sociedad Nacional con la que trabaja. Esta línea de consejero puede tener una doble acepción:

1. Consejero posicional: donde el consultor promueve que la Sociedad Nacional tome o escoja una alternativa entre varias soluciones determinadas,
2. Consejero metodológico: en la que el consultor trata de promover que la Sociedad Nacional tome un papel activo en la resolución de problemas, pero no promueve una alternativa u opción en concreto

En el caso de las iniciativas de cooperación técnica se primará, en líneas generales, que el consultor adopte el rol de consejero metodológico.

[1] Adaptado de la publicación de la Organización Internacional del Trabajo "*Management Consulting: A Guide to the Profession*"

Experto técnico

Para cada área de transferencia, se priorizará el hecho de que el consultor tenga las capacidades, habilidades y experiencia profesional necesarias en su área de especialización, y pone esas cualidades al servicio de la Sociedad Nacional. De esta forma, el consultor debe actuar como un catalizador para alcanzar los hitos marcados en el plan de trabajo diseñado por la Sociedad Nacional en el marco del área de transferencia. También puede actuar como un especialista en recursos en relación con él área de transferencia o como especialista en procesos, dando consejo sobre cómo afrontar un problema o cómo implementar un cambio.

Capacitador

Los procesos de consultoría que se abran en el marco de la cooperación técnica pueden incorporar acciones de formación esporádicas o continuas con las Sociedades Nacionales. El consultor puede sugerir los procesos de aprendizaje más adecuados, en función del contexto y de la situación previa. Esto implica que el consultor debe disponer de habilidades de facilitación y de desarrollo del potencial de colegas de otras Sociedades Nacionales.

Colaborador en la resolución de problemas

El rol de ayuda que debe asumir el consultor toma una aproximación de complementar y colaborar con la Sociedad Nacional en el proceso de resolución de problemas. El consultor debe ser capaz de sopesar alternativas y de colaborar en el diseño de un plan de acción determinado, así como asistir en su resolución.

Identificador de alternativas

En el establecimiento de un plan de acción, y por tanto en el establecimiento de alternativas de acción, hay que considerar que existen costes dependientes y riesgos asociados a esas alternativas. Las alternativas y sus costes económicos, así como otras implicaciones, deben ser identificados conjuntamente con la Sociedad Nacional. De esta forma, el consultor debe explorar con la Sociedad Nacional las causas y efectos de un conjunto de acciones o estrategias que integran el plan de acción.

Explorador de hechos

En esta dimensión, el consultor puede tener un papel importante en identificar fuentes de información y en involucrar a la Sociedad Nacional en recoger y examinar datos que faciliten la toma de decisiones en torno a un asunto o área de transferencia determinados.

Especialista en procesos

El consultor trabaja en desarrollar habilidades de diagnóstico entre el equipo en el que se integra en la Sociedad Nacional que deben considerarse en un proceso de resolución de problemas o elección de alternativas. Se centra tanto en cómo se hacen las cosas como en las cosas que se hacen retroalimentando al equipo.

Estimulador

El consultor, en ocasiones, deberá estimular al equipo de la Sociedad Nacional en el que se integre para que tome decisiones mediante preguntas que pueden ayudar a clarificar, modificar o cambiar una situación determinada.

10. Próximos pasos

Aún queda mucho por hacer en el programa y muchas incógnitas por resolver, que únicamente serán resueltas conforme vayamos adquiriendo experiencia y conocimiento. Algunos de los retos que se dibujan son los siguientes:

1. Las etapas y fases dibujadas en el programa tienen una clara orientación a la gestión del conocimiento, la apropiación y la participación activa de la organización contraparte. Sin embargo, debemos ser conscientes del riesgo que corremos de procedimentar excesivamente el programa. Debemos examinar con atención qué medidas tomamos para aligerarlo, sin perder la esencia de sus principios.
2. La identificación de consultores internos está siendo un reto. Las dificultades para identificarlos vienen motivadas por varias razones, como algunos problemas de coordinación interna con las que nos estamos encontrando con determinados knowldedgeholders, o la complicación de identificar consultores que puedan manejarse fluidamente en inglés. Como he mencionado anteriormente, estamos desarrollando la idea de que personas de Sociedades Nacionales con las que hemos trabajado en el marco del programa, puedan incorporarse como consultoras de cooperación técnica. En esta línea, en varias ocasiones se nos ha recomendado que el trabajo presencial de los consultores, se haga en parejas. Éste es un aspecto que debo negociar con la directora de cooperación internacional, al ser un tema sensible en el que el factor costes tiene un alto valor.
3. Debemos reforzar a los grupos de apoyo y acompañamiento en las áreas de transferencia. Este refuerzo debe venir, entre otros aspectos, por desarrollar mayores esfuerzos de capacitación hacia esos grupos, y por identificar

nuevas personas que se integren en ellos, con capacidades para expresarse fluidamente en inglés.

4. Por diferentes razones, algunas organizaciones que entran en contacto con nosotros, se desanclan en el momento del diagnóstico preliminar. Esto ha sucedido en los casos de Jamaica, Timor Leste o Belice. Debemos estudiar con detalle las razones por las que nos estamos encontrando con estas situaciones.

5. Se está produciendo en algún caso determinado, resistencia de algunos técnicos del departamento de cooperación internacional en lo relativo al modus operandi que hemos adoptado en el programa. Es conveniente identificar las razones que motivan esas resistencias y ver cómo podemos gestionarlas.

6. Tenemos además por delante el reto de evaluar las iniciativas de cooperación técnica que estamos acompañando. Aún no tenemos una idea clara de cómo acometer esta tarea, pero reconozco que esto puede ser un elemento que agregue mucho valor al programa, y que nos podrá dar cuentas de hasta qué punto lo que estamos haciendo se ajusta en cierta forma, o no, a los estándares del desarrollo organizacional.

De cualquier forma, el trabajo está siendo apasionante, y lo identifico como una oportunidad profesional singular en mi carrera. La cooperación técnica se está construyendo conforme vamos andando. Es probable que, en algunos casos, el enfoque que estemos dando sea el de experto, y en otros el de desarrollo organizacional apalancando cambios. También reconozco la complejidad de lo que estamos haciendo, así como la incertidumbre que implica lo que estamos acometiendo. Sin embargo, probablemente no conoceremos el alcance, ni las implicaciones de lo que estamos haciendo hasta dentro de un tiempo, que espero que no sea excesivamente dilatado.

COLABORADORES

Ayuntamiento de Valladolid

VA! VALLADOLID ciudad amiga

Plena inclusión

Carla López Adrover
Desarrollo Organizacional

Juan Carlos Morcillo García
Desarrollo Organizacional

LEGO SERIOUSPLAY™

FUNGE UVa Fundación General de la Universidad de Valladolid

FUNTS PROJECT

Ayuntamiento de Valladolid

valladolid+D adelante AGENCIA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO DE VALLADOLID

eclosion COACHING & DESARROLLO

PATROCINADORES

THINKING WITHYOU

Izada
www.izada.es

edefundazioa

BODEGAS GRUPOYLLERA

Asociación en Favor de las Personas con Discapacidad Intelectual
San José

tll THEARNINLAB

K2K emocionando

dedemanda

ISBN: 978-84-8448-976-4

Asociación DHO
Comunidad de Práctica y Aprendizaje para el Desarrollo Humano y Organizacional

Universidad de Valladolid
Departamento de Sociología y Trabajo Social

EDICIONES Universidad de Valladolid