

Resumen



El libro *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio* se centra en una temática fundamental para la sostenibilidad de cualquier tipo de entidad: cómo liderar y gestionar los cambios. Aunque toda organización debe ser capaz de saber transformarse con éxito, para las organizaciones no lucrativas esta necesidad es aún más vital: *¿cómo va a promover el cambio social una entidad estática? ¿cómo va a alcanzar su misión una ONG que no es capaz de ir reorientando su acción a medida que cambia su entorno y las necesidades sociales a cubrir?*

Por este motivo, durante el curso 2009-10 del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social¹ se han estudiado diferentes casos o experiencias de procesos de transformación en entidades no lucrativas, agrupando organizaciones pequeñas y grandes, de diferentes sectores de actividad, de ámbito local o internacional, etc. Después de analizar una extensa recopilación bibliográfica sobre el liderazgo del cambio, la información de las ONCE experiencias estudiadas² de primera mano gracias a la colaboración de las propias entidades, las intervenciones de los participantes en los Foros de Liderazgo, y las respuestas a la encuesta sobre “las ONG y el cambio” realizada, el libro presenta los resultados de la investigación.

El libro se estructura en seis capítulos:

- un primer capítulo introductorio sobre el liderazgo del cambio en las ONG y el reto de la adaptación permanente,
- un segundo capítulo que ahonda en las especificidades del sector no lucrativo y repasa de forma genérica aquellos elementos específicos de las organizaciones no lucrativas que pueden frenar o impulsar el cambio
- un tercer capítulo que presenta los diez factores clave de éxito en los procesos de cambio y el modelo de gestión
- un cuarto, quinto y sexto capítulos que ahondan en el desarrollo de dichos factores dentro de las tres fases de cambio del modelo

Resultados del estudio

Las entidades no lucrativas conforman un sector con unas peculiaridades propias en comparación al ámbito empresarial, sobre el cual se ha estudiado en mayor medida la gestión de los procesos de transformación interna. En concreto, el estudio parte de la identificación de los siguientes elementos específicos del sector no lucrativo que influyen en los procesos de cambio:

1. Valores como referente en el liderazgo y la gestión
2. Cultura de la participación

¹ El Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social es una iniciativa del Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación PricewaterhouseCoopers que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales. Para lograr los objetivos del programa se combinan diferentes actividades entre las que destacan los Foros de Liderazgo, sesiones de trabajo e intercambio con los 40 participantes del programa, directores y presidentes ejecutivos de las principales ONG estatales seleccionados por invitación.

² En el libro se recogen los casos de las siguientes entidades: Anesvad, Casal dels Infants para la Acció Social en los barrios, Fundació Jaume Bofill, Fundació Pere Tarrés, Fundación Entreculturas, Fundación IRES – Instituto de Reinserción Social, Fundación Secretariado Gitano, Fundación Tomillo, Intermón Oxfam, Médicos del Mundo y Comité Español de UNICEF.

3. Cultura del consenso
4. Vinculación emocional a la organización
5. Diversidad de *stakeholders*
6. Estilos de liderazgo
7. Distribución de roles entre gobierno y dirección
8. Escasez de recursos y dependencia financiera
9. Cultura del activismo
10. Falta de una cultura de seguimiento y evaluación

Los resultados de la encuesta realizada muestran que en general estos elementos cuentan con una doble vertiente, puesto que pueden favorecer los procesos de cambio a la vez que en determinados contextos pueden suponer frenos al mismo. A nivel global, se puede destacar una característica común del sector es una elevada intensidad de trabajo multirelacional (a nivel interno). Es decir, que dentro de las entidades se vive más intensamente el día a día y se realizan en mayor medida las relaciones interpersonales. Ello supone por un lado que las relaciones son por tanto más enriquecedoras (mayor contacto entre diferentes grupos, visión más amplia, mayor interés por el buen funcionamiento de la entidad, etc.), pero a la vez más fuertes (lo que puede dificultar o requerir más esfuerzos en los casos que se inicia sin apoyo como pueden ser la mayoría de los procesos de cambio).

Las ONG son organizaciones que deberían estar orientadas al cambio por su propia razón de ser, ya que deben ser pioneras en la identificación de necesidades sociales a cubrir. Sin embargo, en la práctica no siempre es fácil internamente desarrollar estos procesos, y por ejemplo sólo un 19% de las personas encuestadas³ considera que las ONG cuentan con una elevada propensión al cambio interno, aunque sí está extendida la opinión de que debería ser una capacidad inherente al sector (50%). Es cierto que se considera difícil generalizar sobre la propensión de las ONG al cambio (un 67% cree que depende mucho de la entidad, por ejemplo según las características de cada una, el tipo de actividad, el tamaño, etc.). No obstante, en relación a otros sectores, sí hay acuerdo en que el ámbito no lucrativo es más lento que el empresarial en este tipo de procesos, en parte por la dificultad de afrontar determinadas decisiones que pueden suponer cambios drásticos en entidades con una fuerte cultura muy arraigada, con gente altamente implicada con la entidad y habituada a una gestión participativa y consensuada. Ello supone que iniciar un cambio cuando no es compartida la necesidad puede suponer un proceso excesivamente complicado para los responsables del sector.

Un buen liderazgo es sin duda uno de los requisitos más importantes para el éxito de cualquier proceso de cambio significativo. El propio sector está de acuerdo con ello, ya que un 73% de los encuestados destacan el Liderazgo como uno de los principales factores, sólo por detrás de la visión clara y compartida (un 81% de las respuestas). Otros elementos más vinculados con la fase de implementación y a la gestión, como son la planificación, la comunicación y el equipo, junto con el compromiso, también son considerados relevantes, aunque el nivel de acuerdo es inferior (entre un 52 y un 54% de los encuestados).

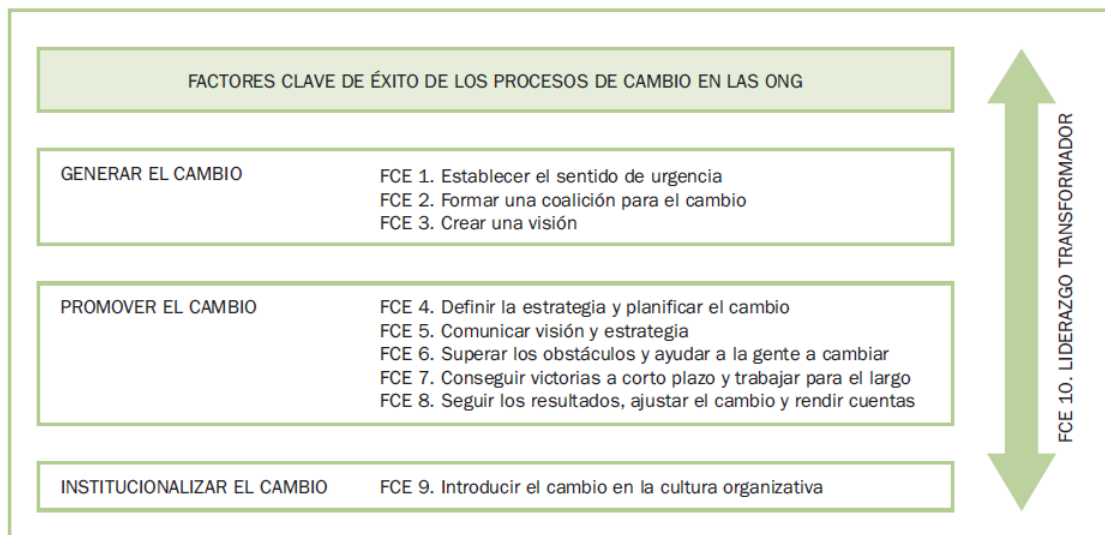
El modelo de liderazgo del cambio en las ONG: Etapas y factores clave de éxito

El estudio nos ha permitido elaborar un modelo de liderazgo del cambio propio que se presenta en el siguiente esquema. El modelo divide los procesos de cambio en tres etapas:

³ Se elaboró la encuesta "Las ONG y el cambio" dirigida a personas que trabajan, están o han estado vinculadas con entidades no lucrativas. La encuesta se distribuyó entre más a más de 1400 personas y se recibieron 270 respuestas.

generar el cambio, promover el cambio e institucionalizar el cambio. En cada una de ellas se han identificado los principales factores clave, a partir de la adaptación del modelo de Kotter al sector no lucrativo. Así, se listan los diez elementos clave que deben tenerse en cuenta para poder desarrollar procesos de transformación exitosos en las ONG. Un tercer sector que, como indicábamos, debe ser capaz de regenerarse continuamente para poder tener el mayor impacto en su misión, gracias a un liderazgo que debe tener esta componente transformadora e inspiradora.

Figura 1: La gestión del cambio en las ONG: factores clave de éxito



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotter y Lewin.

Sin la presencia activa de líderes que sean capaces de generar el cambio, implementarlo e institucionalizarlo, el cambio no es posible. El rol del líder o líderes, sus objetivos y los mecanismos que deben utilizar para conseguirlos varían evidentemente en función de cada una de las etapas del proceso de cambio.

En la primera etapa de preparación del cambio, los líderes deben conseguir generar la conciencia de la necesidad del cambio, ofrecer una visión de la dirección del mismo y obtener el compromiso de una coalición para cambiar. El liderazgo en esta etapa debe pues ser capaz de hacer aflorar la necesidad de cambiar y dotar al cambio de dirección. Acabar con la complacencia organizativa, superar la falta de visión y movimiento se convierten en los objetivos fundamentales de una etapa en la que la credibilidad y confianza en el liderazgo es fundamental. Es en la etapa de preparación en la que el líder debe convencer de la urgencia y el sentido del cambio y ofrecer una meta, un destino que le dote de sentido. Se trata de una etapa de alta complejidad emocional. El liderazgo debe ser capaz de generar un estado de incomodidad suficiente para que la gente esté dispuesta a cambiar y a la vez ofrecer una visión que permita disminuir la ansiedad provocada por la conciencia de un posicionamiento incorrecto.

Una vez conseguido este objetivo, el cambio entra en la etapa de implementación. Es en esta etapa en la que liderazgo y gestión deben ir de la mano. Los gestores del cambio deben garantizar una adecuada planificación, seguimiento y evaluación del cambio así como asegurar los recursos necesarios para que el cambio sea una realidad. Gestores y líderes deben trabajar a la par para que los equipos se comprometan en el cambio, cuenten con la preparación e instrumentos suficientes para llevarlo a cabo y tengan el

coraje para cambiar su forma de actuar. Comunicar el cambio, acompañar a las personas en el mismo, reconocer los avances y ayudarlas a cambiar forma parte de las tareas de los líderes en una etapa en la que su rol, no por menos visible, es menos necesario. Una etapa que suele ser larga y llena de altibajos y durante la cual los líderes deben ser conscientes del poder que los intereses propios, los miedos y la incertidumbre pueden tener para frenar el avance del cambio. Transformar la forma habitual de actuar, romper con las asunciones básicas y construir algunas nuevas, genera angustia y produce inevitables desequilibrios. Unos desequilibrios que los líderes deben asumir como elementos propios de todo proceso de cambio sin dejar de trabajar para que la organización recupere su estabilidad. Una estabilidad que se logrará una vez institucionalizado el cambio, demostrada su viabilidad y resultados y conseguida una transformación cultural que le de soporte.

Figura 2: El liderazgo en las diferentes etapas del cambio

Etapas cambio	Objetivo: qué debe conseguir el liderazgo en esta etapa	Mecanismos: cómo puede conseguirlo
Preparar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Generar conciencia de la necesidad de cambio. • Ofrecer una visión del cambio. • Compromiso de una coalición para cambiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haciendo aflorar la necesidad de cambiar. • Detectando el problema y ofreciendo información contrastada. • Dotando de dirección al cambio. • Construyendo una visión que de solución al problema. • Identificando las personas de la coalición.
Implementar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso para cambiar del equipo . • Preparación técnica para avanzar en el cambio. • Coraje para actuar distinto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar el cambio. • Acompañar personas. • Reconocer, premiar actitudes y acciones. • Facilitar el conocimiento, formar. • Remover obstáculos.
Institucionalizar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas actitudes. • Resultados estables. • Nueva cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollando liderazgo acorde cambio. • Cambiando su actitud y comportamiento. • Cambiando estructuras organización. • Creando incentivos nuevas actitudes, etc.

Fuente: Elaboración propia.

La tarea central de los líderes en todo proceso de cambio se centra pues en el aspecto humano de la misma y podría resumirse en la siguiente frase: *Conseguir cambiar la forma de pensar y si es posible de sentir de los miembros de la organización para que actúen en consecuencia y dotarlos de la capacidad, instrumentos y estructura necesaria para que puedan llegar al comportamiento deseado.*

Sólo los líderes con capacidad de detectar de forma anticipada las necesidades de cambio, construir consensos significativos alrededor de los mismos y acompañar a las personas en el proceso de cambio conseguirán garantizar la supervivencia de sus organizaciones y conducir las hacia un futuro con mayor impacto, un futuro que garantice el avance de su misión.