



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Aprendizajes y desafíos del cambio en equipo de trabajo de una organización de la sociedad civil (OSC)

Trabajo final

Autor: *Matías A. Kohan*

Tutor: *Dr. Fernando Troilo*

5 de noviembre de 2021

Dedicatoria

A Yasmín. Su apoyo incondicional fue el motor y motivación para este trabajo y para la maestría.

A mis padres, que me enseñaron el valor del esfuerzo y la superación.

Agradecimientos

Agradezco a Fernando Troilo, cuyos comentarios, consejos, valoraciones y exigencia fueron valiosísimos para desarrollar este trabajo.

A la Universidad del CEMA y, en especial, a Cynthia Wilner, por haberme alentado a comenzar la maestría. A la dirección y al cuerpo docente del MBA.

Resumen

El objetivo principal del presente trabajo consistió en el análisis de los aprendizajes y desafíos de un proceso real de cambio en un equipo de trabajo de una organización de la sociedad civil (OSC), y en la propuesta de un esquema de trabajo sistematizado para gestionar el cambio, adecuado a este tipo de organizaciones, y teniendo en cuenta sus características culturales y limitaciones financieras. A partir de esta meta, se describieron teorías y conceptualizaciones sobre tres ejes principales: cultura de las OSC, proceso de cambio (particularmente el modelo descongelamiento-cambio-recongelamiento) y equipos de trabajo. Se desarrollaron, además, conceptos teóricos sobre talento, liderazgo, teletrabajo, aprendizaje organizacional; así como herramientas, metodologías y competencias pertinentes para el cambio en el tercer sector. Estos conceptos se complementaron y relacionaron con el análisis de un caso real de proceso de cambio: la profesionalización de un equipo de trabajo en la filial local de una OSC internacional del sector educativo. En dicho análisis se relevaron errores y aciertos en una línea de tiempo con el pasado, presente y futuro del caso. El trabajo consiguió evidenciar el elemento humano y la dinámica comunicacional como fundamentos del proceso de transformación, y el foco en lo individual como base para lograr un cambio sostenible en el comportamiento grupal. A su vez, uno de los principales desafíos encontrados fue el de la importancia crítica de las habilidades blandas del agente de cambio. Además, se relevaron y propusieron herramientas, prácticas y metodologías adecuadas para procesos de cambio en organizaciones del tercer sector. Finalmente, el trabajo se propuso como un aporte bibliográfico respecto a temas de gestión en OSC.

Palabras clave: organizaciones de la sociedad civil, tercer sector, gestión del cambio, equipos de trabajo

Abstract

The main objective of this work consisted of an analysis of the learnings and challenges of an actual process of change for a work team of a nonprofit organization (NPO), and of the proposal of a systematized work scheme to manage the change, suitable to the nature of these type of organizations, taking into account their cultural characteristics and financial limitations. Based on this goal, theories and conceptualizations were described on three main axes: the NPO's culture, the change process (particularly the unfreeze-change-refreeze model), and the work teams. Theoretical concepts of talent, leadership, home office, organizational learning; as well as tools, methodologies and relevant competencies for change in the third sector were also developed. These concepts were complemented and related to the analysis of an actual case of a change process: the professionalization of a work team at the local headquarters of an international NPO in the education sector. Errors and achievements were shown in a timeline of the past, present and future of the case. The work managed to show the human element and the communicational dynamics as foundations of the transformation process, and the focus on the individual as the basis for achieving a sustainable change in group behavior. In turn, one of the main challenges encountered was the critical importance of the soft skills of the change agent. In addition, tools, practices and methodologies suitable for change processes in third sector organizations were surveyed and proposed. Finally, the work was proposed as a contribution to the bibliographic content regarding management issues in NPOs.

Keywords: nonprofit organizations, civil society, change management, work teams

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Objetivo general	3
2. Marco teórico	4
2.1 Cultura organizacional en las OSC: aspectos distintivos	4
2.1.1 Misión y valores	4
2.1.2 Características distintivas	6
2.2 Cambio organizacional	8
2.2.1 El modelo de cambio planificado de Edgar Schein	9
2.2.1.1 Algunas consideraciones sobre el modelo	11
2.2.2 Impacto del cambio en equipos de trabajo	13
2.2.3 Aprendizaje organizacional	14
2.3 Habilidades y competencias necesarias para liderar el proceso de cambio	17
2.3.1 Habilidades duras y blandas	17
2.3.2 El líder como agente de cambio	19
2.3.2.1 Estilos y enfoques de liderazgo	20
2.3.2.2 Liderazgo y cambio en la virtualidad	21
2.3.3 Metodologías y herramientas	23
2.3.3.1 Mapa de talentos	24
2.3.3.2 Mapa de actores	26
2.3.3.3 Coaching	28
2.3.3.4 Mentoring	29
3. Desarrollo del caso. Aprendizajes y desafíos del cambio en equipo de trabajo de una OSC	32
3.1 Filial local de una OSC internacional líder en educación y acción social	32

3.1.1 Historia	32
3.1.2 Valores y misión social	35
3.1.3 Apuntes sobre la cultura organizacional	35
3.2 Problema para analizar (y resolver): proceso de profesionalización en el equipo de trabajo de la Administración Central	36
3.2.1 Antecedentes del problema	36
3.2.1.1 La primera mitad del proceso de cambio: diagnóstico e implementación inicial	38
3.2.1.2 La primera mitad del proceso de cambio: errores cometidos	41
3.2.1.3 La primera mitad del proceso de cambio: aciertos iniciales	42
3.2.2 Diagnóstico actual del problema	43
3.2.3 Consecuencias o efectos del problema	45
3.3 Propuesta de solución: próximos pasos en el camino del cambio comenzado	46
3.3.1 Objetivos de la propuesta	46
3.3.2 Detalle de la propuesta: las fases de trabajo en la segunda mitad del proceso de cambio	46
3.3.3 Recapitulación	49
3.3.4 Resultados esperados para la segunda mitad del proceso de cambio	51
Conclusión	53
Referencias bibliográficas	59

Introducción

El tercer sector (u organizaciones de la sociedad civil [OSC]) tiene cada vez mayor relevancia en el escenario organizacional. Según Turzi (2017), se estima que, en el mundo, hay más de diez millones de OSC, el 1 % de las cuales son internacionales. Entre los motivos de dicha relevancia, se encuentran la mayor democratización política de las últimas décadas y el auge de las tecnologías de la comunicación, que permiten formar comunidades y vínculos transnacionales basados en intereses comunes. Esto llevó a que la voluntad altruista de las personas se fuera traduciendo en la proliferación de distintas organizaciones de complejidad creciente, cuyo campo de estudio está en pleno desarrollo. Los objetivos de las OSC abarcan, prácticamente, todo el panorama del quehacer social y humano: educación, salud, derechos humanos, justicia, entre otros.

Poner el foco en una misión trascendente, y no en el lucro (si bien se requiere sustentabilidad para perdurar), genera una dinámica interna completamente distinta a la de las organizaciones del sector privado. Ya sea referida a la acción social, la defensa de los derechos humanos o la lucha contra la corrupción, la misión institucional absorbe la enorme mayoría de los recursos generados; frecuentemente, en detrimento de la inversión en la profesionalización de la gestión (desarrollo organizacional, capital humano, mejores prácticas, etc.).

Hoy en día, debido a la mayor complejidad tanto en relación con las formas de trabajar como con las propias OSC, resulta necesario poner el foco en cómo pensar este tipo de organizaciones, trabajar sobre el aprendizaje colectivo y, fundamentalmente, desarrollar su capital humano.

Esta necesidad conlleva, entonces, el fenómeno del cambio. Las preguntas disparadoras son: ¿qué alternativas se pueden generar para llevar adelante un proceso de cambio y profesionalización en un equipo de trabajo de una OSC?, ¿cuáles son los

desafíos y el impacto del cambio?, ¿qué aprendizajes se pueden extraer? Y la objeción que puede surgir en este momento es: ¿por qué no poner en práctica directamente un programa de *change management*, como en las organizaciones del sector privado? Existen dos respuestas posibles: la dinámica particular de las OSC requiere una aproximación y un enfoque diferentes; y con frecuencia, faltan asignaciones presupuestarias destinadas al desarrollo organizacional en estos entes.

La base de este trabajo es el análisis de un proceso real de cambio organizacional en el área de Administración Central de la filial local de una OSC internacional del sector educativo. Mediante técnicas tales como la observación y el análisis de caso, se vinculan los tópicos del marco teórico con la situación real. Tomando como eje conceptual el modelo de gestión del cambio de descongelamiento-cambio-recongelamiento (Schein, 1987), se analizan los resultados de las técnicas implementadas en el proceso real, como la dinámica de trabajo en equipo y el *coaching* individual.

El objetivo del presente trabajo es analizar los aprendizajes y desafíos de un proceso real de cambio en una OSC del sector educativo, y proponer un esquema que pueda servir como referencia para organizaciones civiles a la hora de plantear el cambio y trabajar coordinadamente con los equipos de trabajo. Asimismo, pretende ser un aporte a la escasa bibliografía sobre la temática de gestión del talento en el tercer sector.

Las organizaciones civiles buscan, en esencia, hacer de este mundo un lugar más justo. La investigación que contribuya a la profesionalización del talento en la gestión de las OSC es también un pequeño paso en esa dirección.

1. Objetivo general

El objetivo principal del presente trabajo es analizar los aprendizajes y desafíos en un proceso real de cambio en un equipo de una OSC, y proponer un esquema de trabajo sistemático aplicable a organizaciones civiles respecto a la gestión del cambio en los equipos de trabajo, dada la propia dinámica y las limitaciones de recursos en estas organizaciones.

Se plantean los siguientes objetivos secundarios:

- Aportar contenido bibliográfico referido a la gestión en el tercer sector, en el plano académico y organizacional, ya que es un campo de estudio en pleno desarrollo.
- Identificar prácticas de gestión del cambio que resulten de utilidad para las OSC, así como las competencias y habilidades requeridas para implementarlas.

2. Marco teórico

2.1 Cultura organizacional en las OSC: aspectos distintivos

La *cultura organizacional*, en la definición de Schein (2004), puede plantearse como el patrón de valores y creencias compartidos dentro de la organización. Implica las respuestas aprendidas por el grupo para enfrentar los problemas de integración interna y adaptación externa. Dichas respuestas son comúnmente aceptadas como válidas y, como tales, pasibles de ser transmitidas a nuevos miembros como la manera de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas. El concepto comprende las llamadas “presunciones básicas” o, más coloquialmente, “la manera en la que hacemos las cosas aquí”.

Se entiende, entonces, la cultura como un conjunto de presunciones, ritos, mitos y significados compartidos que dan lugar a una manera colectiva de entender la organización y operar en ella. Puede afirmarse que las OSC comparten ciertas pautas culturales a nivel local, regional y mundial. Esto, más allá de la forma jurídica adoptada (que, en Argentina, principalmente, puede ser como fundaciones, mutuales o asociaciones civiles, entre otras). Más allá de las obvias diferencias que tienen que ver con usos y costumbres regionales, los conceptos vertidos a continuación representan rasgos organizacionales generales compartidos por las organizaciones del tercer sector a nivel global. Si bien hay un déficit, reconocido en el ámbito académico, referido a la investigación y al material sobre la gestión en el sector civil, la bibliografía revisada en el presente trabajo da cuenta de los tópicos culturales en común de las OSC, ya sea que se encuentren en Argentina, Australia o Vietnam.

2.1.1 Misión y valores

El tercer sector está constituido por un tipo muy especial de organizaciones. Son aquellas que se construyen, fundamentalmente, a partir de valores (sean estos de fuente

religiosa, filosófica, política o ideológica) que, como vectores, enmarcan una misión social institucional que se configura como el eje centrípeto a partir del cual se va erigiendo la estructura organizacional. La misión (junto con la visión) traduce una manera de entender a la sociedad “como es” o, más propiamente, “como debería ser”. Y, en consecuencia, movilizar recursos y tomar acciones para ejercer un cambio real, que refleje el modelo al que se aspira. Esto significa que, en una organización originalmente edificada a partir de valores, todo es secundario respecto a la misión.

La importancia y trascendencia de los valores, y la misión organizacional en estos entes pueden entenderse a partir del siguiente texto:

Las ONG logran mejores resultados cuando sus integrantes (voluntarios, asalariados, socios,...) comparten valores comunes acerca del propósito de la organización y de su estilo de trabajo. No es que otro tipo de organizaciones no tengan valores, sino que aquí deben ser tratados con mucho mayor respeto y cuidado. En cierto modo, las ONGs son organizaciones “dirigidas por valores”.

(Mataix Aldeanueva, 2001, p. 47)

A propósito de la misión, Balan-Vnuk y Balan (2015) destacan la consistencia interna que esta debe tener; en particular, a la hora de seleccionar un modelo de recaudación en la OSC. El propósito debe ser y estar claro, y el entendimiento cabal de la misión tiene que ser un faro que orienta la dirección tanto del modelo organizacional como del resto de las funciones operativas.

Respecto a taxonomías, Fu (2019) se refiere a una diferenciación simple de la misión social basada en las categorías nomencladas en el sistema de la National Taxonomy of Exempt Entities: “generalista” (abarca temáticas desde una perspectiva global) y “especialista” (con foco en un área o temática en particular).

2.1.2 Características distintivas

Adicionalmente, la cultura es, a su vez, moldeada y modelada por algunas características particulares que poseen este tipo de organizaciones. Entre ellas:

- Se denominan el “tercer sector”, dado que, por sus características, no pertenecen al sector público o gubernamental, ni al sector privado o corporativo.

Si bien (como se verá más adelante, en el caso del centro de investigación en Tailandia) un gobierno puede, puntualmente, financiar una OSC por un interés público, o bien una corporación puede crear una fundación con fines sociales o benéficos, las OSC son entes jurídica y políticamente independientes, y autónomas en su funcionamiento y gobernanza.

- Respecto a la finalidad para la que son creadas, abarcan todo el espectro de la acción social y humana: salud, educación, religión, investigación científica, asistencia social y beneficencia, defensa de derechos humanos o de minorías, lucha contra la corrupción, defensa del medio ambiente, entre muchas otras metas.

- En cuanto al talento, el nivel de profesionalización es, en general, básico e, incluso, precario. A su vez, la tasa de rotación es levemente superior a la media. Con frecuencia, una parte sustancial del staff puede estar compuesto por voluntarios, que donan su tiempo debido a que se hallan implicados y comprometidos con la causa. Muchas veces, esto crea una dinámica especial entre el staff rentado y el staff de voluntarios.

- Como se indicó anteriormente, el foco en la misión como causa fundacional es lo que ennoblece, permea y da forma a la estructura organizacional. Pero, a su vez, la misión también funciona aspirando todos los recursos que genera el ente. El foco en la “urgencia” (en definitiva, en cumplir la tarea para la que se crea la

institución) va en detrimento de temas de “importancia” a largo plazo (la profesionalización de la gestión, la capacitación del talento, la implementación de buenas prácticas administrativas, etc.).

- En general, la enorme mayoría de los ingresos se generan mediante ciertas vías, como donaciones voluntarias, subsidios estatales, patrocinio corporativo, campañas de recaudación, etc. La falta de previsibilidad en cuanto al esquema de ingresos también es un factor que genera incertidumbre a nivel interno. No existe reparto de ganancia o excedente a autoridades o directivos, sino que cualquier superávit se reinvierte en la causa. En caso de intentar replicar un esquema financiero similar al del sector privado, el traslado o adaptación de un modelo de negocios típico de una organización corporativa presenta múltiples complicaciones, dada la distinta complejidad de la OSC, y solo puede lograrse una adaptación fiable según ciertas características particulares del ente en cuestión (Sanderse et al., 2020).

- A nivel de administración y gestión, las estructuras son más informales, fluidas, flexibles y menos burocráticas respecto al sector privado (e incluso, bajo ciertas condiciones, también respecto al sector público). Esto genera incompatibilidad y ruidos cuando se quieren adaptar ideas, conceptos y modelos corporativos en una OSC. A modo de ejemplo, puede destacarse que una herramienta poderosísima de *management* estratégico como el Balanced Scorecard es de difícil adaptación a la OSC (Kong, 2008). Los intentos de adaptar estructuras y herramientas corporativas pueden, por un lado, tener influencias positivas en cuanto a mejoras de performance y mayor eficiencia. Pero, por otro lado, también pueden traer conflicto y efectos no deseados respecto a la comunidad social de objetivos. Es decir, que esta incompatibilidad

y falta de adaptación del modelo corporativo puede interferir, finalmente, en la tarea social, poniendo de manifiesto la necesidad de flexibilidad de estas organizaciones para su funcionamiento (Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

Apráez (2019) relata, desde una perspectiva antropológica y un discurso autorreferencial, el proceso desde la fundación de una organización civil hasta su caída y liquidación. Si bien se describen varios hechos externos que colaboraron en el colapso de la institución, la autora marca, adicionalmente, varios aspectos que son comunes a estos entes: la falta de estructura y jerarquías, la inexperiencia en gestión administrativa en etapas de auge y crecimiento, la falta de capacitación, la implementación de una metodología participativa mal aplicada, los problemas de financiación y lo errático de la dinámica interna. Ya en el terreno de la hipótesis, cabe el interrogante de si, con un trabajo de base en buenas prácticas y gestión administrativa colegiada, podrían haberse morigerado los efectos perniciosos y evitado el colapso en el caso referenciado.

2.2 Cambio organizacional

El filósofo griego presocrático Heráclito de Éfeso afirmó que el fundamento de todo está en el cambio constante e incesante: "todo fluye, somos y no somos". Usando las metáforas del devenir de las aguas de un río y de las características cambiantes del fuego como símbolos, postula su tesis del cambio como lo verdaderamente mutable en la existencia. Podría, entonces, decirse que el estado natural de la vida es de naturaleza dinámica. Nada es estático. El cambio no consistiría en episodios esporádicos que alteran el *statu quo*. Más bien, al revés: el cambio se configura como la constante, y la estabilidad o la inmutabilidad son las excepciones.

Así como el ser humano vive un proceso constante e inmanente de cambio, también lo viven las organizaciones por él conformadas. La salvedad es que, en el caso

del *cambio organizacional*, la complejidad resulta aún mayor, dado que se trata de muchos seres humanos en interrelación permanente para lograr un objetivo común. Adicionalmente, el cambio organizacional se estudia como un fenómeno multivariable, en el cual la cultura, la estructura, la entropía y el caos organizacional, el conflicto y el poder interactúan en un interjuego entre ellos mismos, y entre los individuos y sus relaciones. Lo manifiesto y lo latente, como expresiones de la construcción cultural, toman nuevos relieves en cuanto asoma la incertidumbre que conlleva el cambio.

En un nivel conceptual, “el cambio organizacional es un proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan y transforman sus estructuras y culturas para pasar de un estado actual a un estado futuro deseado con el fin de aumentar su efectividad” (Jones, 2008, p. 23).

Las organizaciones son, por naturaleza, conservadoras. El cambio trae resistencias individuales y grupales, que tienen que ver con el arraigo y la inercia, así como con temores referidos a la propia identidad, la pérdida de poder, estatus o beneficios; y el miedo atávico a lo desconocido.

Finalmente, se categoriza el cambio organizacional en dos dimensiones. Puede ser emergente o súbito, producto de una reacción forzada de adaptación, debido a externalidades inesperadas; o bien puede caracterizarse como un proceso reflexivo, planificado, dirigido y sistemático, que tiende a implementar o reforzar una serie de conductas o comportamientos con el fin de lograr un estado futuro deseado.

2.2.1 El modelo de cambio planificado de Edgar Schein

Respecto a modelos prácticos de referencia para llevar adelante procesos de cambio de manera dirigida, se revisará el trabajo de Schein (1987) de cambio planificado, que, a su vez, adapta el modelo seminal de cambio psicosocial de Kurt Lewin. Este psicólogo germano-americano, considerado el padre de la psicología social,

desarrolló un modelo de cambio grupal que encierra una gran complejidad, a pesar de estar sencillamente delimitado en tres etapas: descongelamiento del presente nivel-movimiento al nuevo nivel-congelamiento del nuevo nivel. Dicho modelo se basó en los aprendizajes provenientes de una serie de experimentos referidos, principalmente, al conflicto social, con áreas de investigación puntuales, como el racismo y el trauma posbélico (Lewin, 1947).

Schein (1987) adopta el modelo y lo hace operativo para procesos de consultoría y cambio organizacional. Entendiéndose al *agente de cambio* como quien lidera y dirige el proceso, y a los *protagonistas* como los individuos y grupos que se espera desarrollen las nuevas conductas, el modelo en sí consta de tres etapas bien diferenciadas, a saber:

- ETAPA 1: Descongelamiento. Tiene que ver con crear las condiciones favorables para el cambio. Implica la inducción de un sentimiento de invalidación respecto al statu quo (un malestar o un desequilibrio que impulsan a “deshacerse” de algo), y requiere la disposición y la motivación del protagonista para cambiar. El obstáculo que se debe enfrentar aquí es la resistencia al cambio. En esta etapa, el desafío pasa porque la culpa, la angustia o el dolor del individuo no obstan a que siga sintiéndose valioso como persona, es decir, que adquiera y fortalezca su seguridad psicológica.
- ETAPA 2: El cambio propiamente dicho. Nueva información, conceptos o puntos de vista que den lugar a una nueva mirada y a lograr la reestructuración cognoscitiva. Se trata de ayudar al protagonista a entender y juzgar las situaciones a la luz de un nuevo punto de vista, lo que se logra mediante la identificación de un nuevo modelo o la exploración del medio externo, para recabar nueva información, en el caso de no tener un modelo disponible. La

reestructuración o redefinición cognoscitiva debe conducir a un nuevo comportamiento.

- ETAPA 3: Recongelamiento. La última etapa tiene que ver con ayudar al protagonista a incorporar el nuevo punto de vista a su personalidad y relaciones significativas. Se intenta cimentar el arraigo de la nueva conducta deseada en el espacio vital y psíquico del individuo. Es una etapa clave: determina, finalmente, el éxito o el fracaso de la iniciativa de cambio. Dado que el proceso no es automático, sino dirigido, el agente de cambio cobra una especial importancia aquí, ya que será quien deba reforzar el nuevo punto de vista y la nueva conducta. La estabilización llega, finalmente, cuando otras personas comienzan a confirmar las nuevas respuestas.

2.2.1.1 Algunas consideraciones sobre el modelo

La clave del éxito del proceso consiste en entender los diferentes mecanismos y subprocesos en cada etapa. Muchos programas de cambio fracasan porque intentan reestructurar las percepciones y conductas antes de la etapa de descongelamiento, y por apurarse en generar muchos cambios sin testear el ajuste del aprendizaje a la personalidad y relaciones del o de los protagonistas.

Asimismo, en sus lineamientos y recomendaciones de cambio cultural, Katzenbach et al. (2016) cuestionan la visión tradicional del cambio en el comportamiento como consecuencia del cambio en el *mindset* (marco mental). Por más contraintuitivo que pueda llegar a resultar, la realidad es que, tanto desde la neurociencia como desde la práctica de procesos de cambio, el proceso con mayores posibilidades de obtener buenos resultados, en el sentido de lograr el comportamiento colectivo deseado, es, justamente, al revés: el cambio en los comportamientos llevará paulatinamente al cambio en el *mindset*.

Entonces, definir una serie de valores y conductas, y comunicarlos internamente de manera exhaustiva y ubicua, esperando que esa sola iniciativa logre cambiar los comportamientos, puede ser una postura ingenua, por no decir peligrosa, en cuanto a las contradicciones inherentes entre lo planteado y las conductas reales, y en cuanto al uso ineficiente de los recursos.

Lo que se requiere, entonces, es trabajar sobre cambios tangibles, medibles, observables. En términos concretos: apuntar a temas puntuales de mejora en los procesos repetitivos y rutinas administrativas, haciendo foco en la delegación, la colaboración y las relaciones interpersonales, puede ser un buen punto de partida para llegar al mindset deseado.

Ahora bien, todo proceso de cambio planificado no se da en el vacío comunicacional, sino que, justamente, el componente de interacción es lo que lleva adelante el proceso. Estos esquemas interactivos ocurren por la acción activa del agente de cambio (quien puede o no tener una posición de liderazgo formal en la organización, o bien puede ser un consultor externo. Incluso, puede haber varios agentes de cambio, dependiendo de la etapa del proceso en curso).

Teniendo en cuenta lo conceptualizado anteriormente, se adiciona la realidad del tercer sector, en el que algunos de los desafíos de un proceso de cambio dirigido (a modo de ejemplo frecuente: un posible proyecto formal de profesionalización del talento o de capacitación para formar equipos de alto rendimiento) radican en la falta de recursos para invertir en el proceso y en el enfoque particular que requiere este tipo de culturas.

Para finalizar el apartado con un ejemplo de cambio dirigido en una OSC, son notables las iniciativas tendientes a la reconversión de la organización (o de alguna de sus áreas) hacia la adopción de procesos de explotación comercial con fines sociales

(emprededurismo social). Esto implica, forzosamente, incorporar prácticas de profesionalización y coordinación de actividades internas, y procesos formales entre áreas, así como los ajustes necesarios que requiera la nueva realidad de un modelo civil que incorpora prácticas comerciales (Ko y Liu, 2021).

2.2.2 Impacto del cambio en equipos de trabajo

Un *equipo* es un conjunto de individuos que operan en interdependencia en pos de una meta común. El trabajo coordinado implica una sinergia mediante la cual el producto obtenido del trabajo conjunto es mayor a la suma de la contribución individual de cada integrante por separado.

Como en todo grupo humano, el equipo es, por naturaleza, pasible de conflicto interno, ruidos en la comunicación, pensamiento y desplazamiento grupal, etc.

Asimismo, uno de los más importantes desafíos en términos de desarrollo organizacional es el de la resistencia al cambio. Como se detalló anteriormente, esta viene dada por muchos factores, entre ellos: el miedo a lo desconocido, la inseguridad, y el temor a perder beneficios o espacios de poder.

La construcción y, fundamentalmente, el desarrollo de los equipos o *team building* se configura como un área central de trabajo frente a la dinámica organizacional, en el sentido de incorporar prácticas que apunten a la integración, la confianza y la coordinación intragrupal.

En una OSC, los motivos del cambio planificado pueden ser múltiples: profesionalización del staff y adopción de prácticas de alta performance, actualización de sistemas de información, crecimiento orgánico de la organización, inicio de nuevos emprendimientos sociales, expansión de la misión institucional, creación de nuevos programas, entre otros. A la vez, frecuentemente, se cuenta con un equipo diverso, multigeneracional. Dependiendo de la naturaleza del cambio (funcional, programático,

etc.), será la adecuación del enfoque para trabajar con el equipo y el trabajo en paralelo con cada integrante individual de este. El foco en la alineación con la conducta deseada tanto en la dimensión individual como en la grupal genera un proceso recursivo y con realimentación constante entre ambas esferas.

Por eso, para enfrentar el cambio de manera colectiva, el líder o *manager*, en tanto agente de cambio, debe apuntar a un doble objetivo: construir confianza para mitigar los efectos de la natural resistencia, a la vez que trabajar en incrementar la eficiencia del equipo. Esto último, en palabras de Robbins (2004):

¿Qué puede hacer la administración para incrementar la eficacia del equipo? Dos posibles opciones son ayudarlo a obtener pequeños logros y desarrollar habilidades. Los pequeños logros construyen la confianza del equipo. Conforme el equipo desarrolla una marca creciente de desempeño, también se incrementa la creencia colectiva de que los esfuerzos futuros llevarán al éxito. Además, los administradores deben considerar el proveer capacitación para mejorar las habilidades técnicas e interpersonales de los miembros del equipo. Cuantas más habilidades tengan los integrantes, mayor será la probabilidad de que el equipo desarrolle la confianza y la capacidad de actuar en consecuencia. (p. 268)

Entonces, en términos de construcción e impacto del cambio en los equipos de trabajo, existen dos cuestiones clave en las que el management debe hacer énfasis: establecer seguridad psicológica mediante un marco de confianza, y proveer capacitación y un instrumental técnico para aumentar las habilidades. En puntos subsiguientes, se indagará en ambos temas.

2.2.3 Aprendizaje organizacional

El cambio, como tal, arrastra consigo el fenómeno de la complejidad; en especial, en el ámbito organizacional. El avance de las tecnologías colaborativas, las

nuevas formas de producción y servicio, y los nuevos paradigmas laborales y de trabajo en línea conllevan la necesidad de estar a la altura del contexto mediante el constante aprendizaje individual y colectivo dentro de la organización. Se entiende el *aprendizaje organizacional* como un proceso dirigido que tiene el fin de crear, adquirir y transferir conocimiento internamente, a fines de lograr el desarrollo de la organización, entre otras metas. Transformarse en una organización orientada al aprendizaje continuo es una de las maneras más adecuadas de enfrentarse a un entorno y circunstancias en permanente cambio, ya se hable de cambio emergente o planificado.

Esto tiene que ver también con el contexto particular en el que la organización se desempeña y las relaciones de mutua dependencia que mantiene con organizaciones pares, así como del sector privado y público. En dicho sentido, comenta Gore (2003) que el aprendizaje organizacional no se limita a los bordes jurídicos de la organización, sino que es, en realidad, un proceso recursivo de y desde sus redes. El interjuego entre las variables “redes” y “conocimiento” provocan un efecto catalizador en el que ambas variables se crean, refuerzan y recrean mutuamente.

Todo lo dicho sobre el entorno, sumado a la necesidad de una OSC de supervivencia y de permanecer competitiva, requiere, entonces, el desarrollo del capital humano y de la capacidad de aprendizaje organizacional para la innovación (Kong, 2015).

Lo deseable es poner el foco en elaborar la información interna y transformarla en conocimiento organizacional que dé lugar a soluciones innovadoras. Una suerte de “innovación social” que satisfaga las necesidades de la comunidad a la que sirve (Urban y Gaffurini, 2018). En el ámbito de las OSC, la falta de estandarización y formalización, mencionada anteriormente como uno de sus rasgos culturales, hace necesaria una mínima “estructura de aprendizaje organizacional” que, mediante el uso de la

tecnología, conserve, sustente y propague la “memoria organizacional”, es decir, la transmisión del conocimiento de base que sirva para el cumplimiento de la misión y metas organizacionales (Klaver y Maalouf, 2021).

El obstáculo de estos enfoques es, como ya se ha señalado, el problema presupuestario en el sector civil. Para desarrollar la estructura de aprendizaje, una organización del ámbito privado, incluso de modesta envergadura, puede o podría destinar partidas de su presupuesto anual (que es medianamente previsible) a la inversión en capacitación, formación y construcción de un repositorio de conocimiento. La dificultad en este sentido para la OSC tiene un doble motivo: el foco financiero en la misión social, en detrimento de inversiones en soporte interno e infraestructura de gestión; y el desafío de destinar para esto partidas presupuestarias a mediano plazo, teniendo en cuenta la imprevisibilidad de gran parte de los ingresos, que, frecuentemente, provienen de donaciones voluntarias.

En un nivel más profundo, el hecho de pensar a la organización civil desde adentro con una lógica colegiada, reflexionando sistemáticamente acerca de la interrelación entre misión, visión, estrategia y operación, es una excepción, más que una regla. Si a eso se le suma trabajar con un herramental formal de análisis FODA, elaboración de Balanced Scorecard y definición de KPIs, se llega a un número muy limitado de OSC que implementen una modalidad de gestión colegiada. Como una de esas excepciones, puede revisarse a tal efecto el caso del Synchrotron Light Research Institute, una OSC de Tailandia establecida como un centro de investigación e innovación con patrocinio gubernamental (Sujitjorn y Lertsuksombat, 2019).

Finalizando este apartado, puede afirmarse que, para acometer iniciativas que tiendan al aprendizaje organizacional en el contexto de una OSC, el recurso humano es un aspecto crítico. Acorde con Meyer y Leitner (2018), la formación y cualificaciones

del staff, generan, en particular, un mayor grado de innovación. Esto da cuenta, entonces, de la importancia de comenzar a establecer criterios y pequeñas metas, tomando en cuenta las dinámicas presupuestarias y culturales, que lleven a una paulatina formalización del aprendizaje organizacional y a la sistematización del conocimiento en organizaciones del tercer sector.

2.3 Habilidades y competencias necesarias para liderar el proceso de cambio

2.3.1 Habilidades duras y blandas

Las habilidades duras (o *hard skills*) tienen que ver con el conocimiento y *expertise* técnico en áreas específicas. Por ejemplo: el dominio de idiomas, la operación de determinado software, la experiencia puntual en cierto campo del saber o de la técnica, entre otras.

Las habilidades blandas (transversales o *soft skills*) se refieren a las competencias actitudinales y de comportamiento socioemocional. Entre ellas, se encuentran la inteligencia emocional, la capacidad de aprender y desaprender (plasticidad mental), las habilidades en la comunicación, las dotes de liderazgo, las competencias relativas a la negociación y persuasión, entre otras.

A medida que se asciende en los niveles organizacionales, o en cuanto a roles y jerarquías, más importancia cobran las habilidades blandas por sobre las duras, en el sentido de que se vuelven más fundamentales y necesarias las competencias ligadas a la visión sistémica, la gestión de la complejidad, las capacidades de comunicación ligadas al liderazgo, etc.

Dentro de las habilidades blandas, y respecto a la tarea de liderar y gestionar un proceso de cambio, la inteligencia emocional cobra una trascendencia crítica, ya que, en sí misma, engloba varias habilidades fundamentales para el proceso. Entre ellas, la

autoconciencia (la autopercepción, relativa a la conexión con las propias emociones y con las emociones ajenas), la resiliencia, la capacidad para transmitir y comunicar ideas, inspirar y motivar, y la habilidad de negociación y persuasión.

En un estudio empírico, focalizado en determinar las variables más relevantes en la retención del talento en el staff de universidades, seleccionado por las similitudes culturales con las OSC, Do et al. (2020) presentan un modelo de retención de talento compuesto por cuatro factores, en orden decreciente según su relevancia estadística: lealtad, motivación, compromiso y satisfacción laboral. Las cuatro variables interpelan claramente el rol del líder, quien, en el caso de un proceso de cambio, tiene la meta ineludible de mantener elevada la moral de su equipo y trabajar profundamente en la construcción de la confianza.

Asimismo, también respecto a las habilidades blandas, cobra especial relevancia el rol del líder como *coach*: un entrenador, capacitador y facilitador en relación con el logro de las metas deseadas. Esto se obtiene mediante una interacción semiestructurada con los miembros de su equipo, procurando ayudarlos en su desarrollo. Más adelante, se profundizará en el modelo del líder como coach y su influencia en el proceso de cambio en las OSC.

Frecuentemente, los líderes arquetípicos de las organizaciones sociales provienen del núcleo funcional de la organización, de áreas *core* asociadas a la misión social, con lo cual, muchas veces, carecen de formación y entrenamiento asociado a la gestión, lo que manifiesta un déficit en cuanto a las competencias duras. En otros casos, se reclutan líderes provenientes del sector privado, e incluso del público, con antecedentes en dirección y administración, y expertise en áreas más duras, a fin de reorientar la cultura hacia un modelo de procesos y gestión. En estos casos, es fundamental para el éxito de su rol el entrenamiento en competencias más transversales;

en especial, para los cuadros provenientes del ámbito corporativo sin contacto anterior con el tercer sector.

2.3.2 El líder como agente de cambio

El papel de agente de cambio engloba la gestión de una serie de actividades, proyectos y programas (que implican metas intermedias o hitos en las etapas del proceso de cambio), tendientes al establecimiento y estabilización del comportamiento deseado.

Se ha dado por sentado en apartados previos que el líder de equipo es un agente de cambio, aunque los dos roles no necesariamente van juntos en la misma persona. En un proceso de cambio planificado, puede haber (idealmente) varias áreas o sectores con diferentes roles en cuanto a las fases del proceso en sí (diagnóstico, planificación, implementación, monitoreo y control). A nivel funcional, tomando la analogía con la corporación, estas áreas puede ser Project Management, Control de gestión, Consultoría interna y externa, entre otras. En las OSC, dadas las restricciones presupuestarias y estructuras poco formales, frecuentemente le cabe a una o pocas personas (los líderes) el rol de agente de cambio, centralizando varios o todos los roles funcionales respecto al proceso de cambio en sí.

Una de las principales responsabilidades del líder en tanto agente de cambio es poder, a su vez, identificar y potenciar a otros actores intraorganizacionales como agentes de cambio. Esto genera un efecto multiplicador en la medida en que se logra viralizar una visión y, más importante, generar un efecto contagio positivo respecto a las conductas que conducen al logro de esa visión.

Rosenbaum et al. (2018) resaltan el valor de la reflexión o, más específicamente, del proceso reflexivo necesario del agente de cambio en un escenario incierto, entendiendo este proceso como el pensamiento sobre las alternativas de acciones futuras

basado en el análisis del pasado y sus consecuencias. La práctica reflexiva, individual y compartida es un proceso recursivo e iterativo, que involucra la autopercepción y, estructurado de manera continua, produce impactos sustanciales en el aprendizaje organizacional, generando un vínculo de desarrollo y contención emocional frente al cambio entre el líder y su equipo.

Por su parte, Aboramadan y Dahleez (2020) demuestran empíricamente en su estudio el impacto del liderazgo en el *engagement* de los empleados de las OSC, determinando cómo las actitudes y conductas de los empleados de estas organizaciones pueden ser influenciadas por las conductas de sus líderes. Por este motivo, recomiendan el desarrollo interno del liderazgo, mediante programas de entrenamiento y capacitación diseñados e implementados a tal efecto.

Adicionalmente, en referencia a estudios realizados sobre liderazgo, cambio y cultura en instituciones educativas, Pirela de Faría (2010) expone sobre el rol directivo y su impacto en el cambio:

Por lo tanto, el liderazgo de los directivos y docentes de estas instituciones obliga a plantearse una revisión mediante la cual se comprueben la validez, la aplicación y la utilidad de las concepciones existentes, para la generación de cambios en la cultura organizacional, que a su vez conduzcan a realizar transformaciones en la sociedad. (p. 2)

2.3.2.1 Estilos y enfoques de liderazgo

El liderazgo, ya sea de estilo transformacional (motivador y orientado al logro de resultados, articula los medios sobre la base de una visión de largo plazo) o transaccional (supervisor, de naturaleza más táctica, y orientado a la acción en el corto y mediano plazo), requiere usualmente una cierta dosis de creatividad en escenarios

cambiantes. Pero esta competencia resulta fundamental en un entorno de alta flexibilidad y escasez de recursos como el de las organizaciones civiles.

El liderazgo de estilo transformacional tiene un impacto significativo como predictor de la satisfacción laboral en el ámbito del tercer sector, así como influencia en otras variables, como el compromiso o el grado de estrés laboral. A través de estos factores, de manera directa o indirecta, resulta afectado el índice de rotación en estas organizaciones. Además, este estilo de liderazgo influye positivamente en variables como “significado” y “motivación para el servicio público”, que, a su vez, impactan en el comportamiento organizacional buscado y adecuado (Hartzler-Weakley, 2018).

Otro de los enfoques de liderazgo pertinentes para el líder como agente de cambio en estructuras organizativas del tercer sector es el modelo del *servant leadership* (liderazgo de servicio). Es un modelo de liderazgo ético (con varios puntos de contacto con el estilo transformacional), en el cual el foco está puesto en la voluntad de servicio, la escucha activa, la empatía y la preocupación por el bienestar de los colaboradores (Barbutto y Wheeler, 2006).

Sea cual sea el estilo del líder en la OSC, es importante pensarlo con la dimensión adicional de agente de cambio, y las competencias y habilidades que requiere este doble rol para llevar adelante el proceso con éxito.

2.3.2.2 Liderazgo y cambio en la virtualidad

Un apartado especial merece cómo trabajar desde el rol de líder y agente de cambio en un esquema de virtualidad (*home office* o trabajo remoto). La pandemia del COVID-19 trajo, comenzando el año 2020, innumerables cambios en todos los niveles de la existencia humana y social contemporánea. Respecto a lo laboral-profesional, provocó un salto cuántico, ya que aceleró, en pocos meses, años de desarrollo

planificado en cuanto a las formas de trabajar e interactuar. Ahora ¿cómo impacta esto en el rol de líder bajo análisis?

Si bien el concepto de *e-leadership* (liderazgo remoto o electrónico) surgió hace varios años, tuvo una obvia trascendencia en la pandemia, dado el cambio organizacional profundo que se llevó a cabo en un lapso muy breve. La conceptualización de este tipo de liderazgo se relaciona con varios factores, entre los que se destacan la tecnología de la información y los procesos de transformación organizacional, y en cómo el líder adapta la estrategia al nuevo contexto (Esguerra y Contreras, 2016).

Aquí, uno de los temas relevantes es el de la comunicación intraorganizacional, especialmente dentro del equipo de trabajo, teniendo en cuenta el modelo de trabajo remoto. En particular, en las OSC, darles voz y opinión a los empleados tiene un impacto especial en el compromiso. Tanto en las modalidades presencial como remota, es un error habitual dejar la comunicación librada solo al canal informal; resulta entonces especialmente importante la implementación de un canal formal de reuniones y comunicación directa con el supervisor (Robineau et al., 2014). Formalizar y estructurar el canal oficial de comunicación, de manera que complemente y no solape lo informal, es una tarea delicada para el líder, mucho más en un contexto de virtualidad.

Por otro lado, cuando la irrupción de la pandemia coincide con un proceso de cambio planificado en curso, podemos hablar de la necesidad de una meta-adaptación o de un cambio dentro del cambio. Un doble desafío para el líder, en la medida en que implica llevar adelante el cronograma de cambio dirigido y, a la vez, estar enfrentando una externalidad que, forzosamente, requiere otro formato de trabajo y producción.

Rusu et al. (2020) afirman que muchas personas pueden administrar o gerenciar un equipo remoto, pero liderarlo es otro tema. En esa línea, plantean en su trabajo una

serie de variables que configuran desafíos que aplican al líder del equipo remoto: comunicación, productividad, aislamiento y confianza. Entre las prácticas recomendables para enfrentarlos, se detallan: crear una cultura de comunicación, aprovechar el uso de la tecnología, poner el foco en los resultados, alentar la colaboración, ser flexible y armar estructuras de contención emocional.

La virtualidad forzada trajo nuevos y complejos desafíos en el liderazgo. La dinámica de la interacción en los equipos es distinta, así como el ritmo de los procesos y el pulso de las rutinas administrativas. A esto se le suma la carga psicoemocional que tanto el líder como el equipo sobrellevan por el contexto sanitario incierto. Si antes se planteaba la trascendencia de las competencias transversales para el líder y agente de cambio en una OSC, esas habilidades deben, en esta circunstancia, potenciarse al máximo para poder adaptar los procesos administrativos, a la vez que generar una red de contención emocional que respete las distintas realidades individuales y familiares de los teletrabajadores que integran el equipo.

2.3.3 Metodologías y herramientas

Las metodologías que se pueden implementar en un proceso de cambio en una OSC son variadas, aun teniendo en cuenta las restricciones presupuestarias y de recursos ya mencionadas. Se ha revisado en páginas anteriores el problema del ajuste entre modelos, conceptos y herramientas de management utilizados en (y originalmente concebidos para) el sector privado. Ambas restricciones, la presupuestaria y la de herramientas, se resuelven entendiendo el proceso de cambio en el ámbito civil como uno de naturaleza casi artesanal, en el sentido de la necesidad de aplicar creatividad respecto a la elección y uso de la caja de herramientas disponibles para transmitir una visión y generar las conductas deseadas.

2.3.3.1 Mapa de talentos

Siendo el talento de importancia vital y crítica para la supervivencia, crecimiento y desarrollo de cualquier organización, resulta fundamental contar con un buen diagnóstico del mismo para lograr alinearlo a la estrategia organizacional.

El mapeo de talentos ayuda a la organización a determinar estándares, criterios y metas para el desempeño y potencial de los colaboradores; además, brinda un marco para trabajar en la evaluación individual y gerenciar en temas de sucesión (Yasin, 2017).

Como herramienta de planificación y gestión estratégica, el mapa de talentos comprende una serie de prácticas y esquemas de análisis que buscan determinar la posición actual del colaborador sobre la base de conceptos como evaluación individual de competencias y habilidades, métricas sobre desempeño, necesidades de formación y desarrollo, etc.

Algunos de los esquemas o recursos utilizados para el mapeo son:

- Matriz de rendimiento/potencial (o matriz de capacidades): Su construcción se realiza mediante un esquema matricial donde se consignan ambas variables en los respectivos ejes, posicionando al colaborador en el cuadrante correspondiente. Adicionalmente, existen otros modelos similares, como la matriz de candidatos (evalúa los roles críticos y la selección de talento para cubrirlos) y la matriz de competencias (identifica las competencias clave para la organización).
- Análisis del ciclo de vida del colaborador: Representación gráfica de la curva del ciclo de vida, posicionando al colaborador en la etapa en la que se encuentre ubicado actualmente (“atracción”, “reclutamiento”, “inducción”, “desarrollo”, “retención” y “desvinculación”). Genera la información para elaborar estrategias

puntuales en cada instancia, en relación dinámica con la posición en la matriz de rendimiento/potencial.

Una correcta confección del mapa responde a ciertas preguntas: ¿quiénes son los colaboradores que cuentan con las competencias y habilidades necesarias para la organización?, ¿cuáles son los colaboradores con mayor potencial para su desarrollo? Y las respuestas deben presentar una imagen fidedigna de la adecuación puesto-persona.

En la actualidad, con la analítica de datos, es relativamente sencilla la recolección, procesamiento y presentación de información centralizada de resultados y métricas de desempeño para determinar la posición actual del talento y facilitar la toma de decisiones.

Si bien el mapa se configura como una herramienta de diagnóstico, su uso debe seguir un patrón dinámico, que refleje el seguimiento del plantel de talentos en el proceso de cambio en curso.

Es una herramienta adecuada para el entorno de una OSC por su mínimo costo de aplicación y utilización sencilla. El desafío principal respecto de su aplicación es el de cualquier herramienta de diagnóstico: la necesidad de basarse en un criterio profesional y objetivo para poder confeccionarlo. Otro de los desafíos a los que se enfrenta el líder en tanto agente de cambio en una OSC, una vez confeccionado el mapa de talentos, es cómo trabajar con cada perfil, teniendo en cuenta la posible dificultad o imposibilidad a nivel presupuestaria de desvincular, contratar y capacitar. ¿Qué hacer cuando no se cuenta con las competencias necesarias para el momento actual de la organización? Una vez más, aunque esto es limitante, puede verse como una oportunidad para trabajar cada situación de manera creativa.

2.3.3.2 Mapa de actores

Popularizada con el auge de la metodología del Design Thinking, la herramienta de diagnóstico de mapa de actores (o mapa de *stakeholders*) muestra de manera esquemática y visual la posición de los actores clave relevantes en un determinado proceso, proyecto o iniciativa, clasificando a cada uno según su influencia relativa. Se representa a los actores clave determinando su importancia e intereses respecto al tema focal (cómo se ven afectados; y qué grado de experiencia, información, poder o control realmente poseen).

Conceptualmente, la herramienta “ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la sola opinión de un informante calificado” (Tapella, 2007, p. 4).

Para confeccionarlo, el paso inicial es la definición del objetivo del mapeo. En el caso de un proceso de cambio general, el objetivo bien puede ser determinar la posición de cada actor clave en dicha realidad social. Puede realizarse esquemáticamente como una matriz, en la que los ejes indican variables como “influencia” e “interés”, dando lugar a las posiciones de los actores en cada cuadrante; o también, en una versión más compleja, como un esquema gráfico que indica la red de relaciones y vínculos de cada actor en relación con los demás. El resultado del mapa es la clasificación y posición de los actores de acuerdo con las categorías genéricas respecto al tema en cuestión: “a favor”, “indiferente” o “en contra”. Adicionalmente, pueden realizarse sub-clasificaciones según el grado de poder o influencia de cada actor sobre el resto (categorías: “alto”, “medio”, “bajo”).

Respecto a la alineación con el comportamiento deseado y propuesto en un proceso de cambio puntual, el actor puede tomar entonces tres posiciones básicas en el

esquema: “favorable”, “neutro”, “en contra del cambio”. Esto tiene un paralelismo interesante con el modelo planteado por Sanderson (2020) de tres posiciones (“idealismo”, “desilusión”, “cinismo”) utilizadas para exponer la respuesta del colaborador respecto a las incongruencias percibidas en los valores expuestos en una OSC.

Una vez realizado el diagnóstico con el mapa, el siguiente paso es emprender acciones respecto a cada una de las posiciones resultantes. Esto requiere una aproximación distinta para cada posición. El objetivo con el primer grupo de actores es convertirlos en aliados y agentes del cambio. Respecto al segundo grupo, la idea es trabajar en entender los motivos de su posición neutral, para lograr operar sobre esta. Con el tercer grupo, se debe indagar para encontrar las razones de la resistencia al cambio y trabajar en las objeciones manifiestas o latentes.

Con los resultados del diagnóstico del mapa de actores, se generan en estas organizaciones algunas cuestiones que se deben considerar a la hora de pasar a la acción. Muchas veces, sucede que, por varios motivos (emocionales, actitudinales, etc.), resulta imposible remover a un colaborador del grupo de resistentes al cambio. En ese caso, en tanto sea un rol clave, la desvinculación del actor y el reemplazo del rol parece la alternativa adecuada para no entorpecer el proceso de cambio. Este paso, aunque traumático, es habitual en cualquier organización y natural en el ciclo de vida laboral del colaborador. Pero toma aristas distintas en una OSC, en dos sentidos. Primero, la probable restricción presupuestaria para asumir los costos indemnizatorios. Y segundo (en el caso de tener resuelto el obstáculo financiero), el ruido que puede generar en lo simbólico que una organización civil cuyos fines son intrínsecamente humanitarios desvincule a un colaborador.

Para esto último, el rol del líder vuelve a cobrar relieve en dos aspectos. Por un lado, en el diseño y ejecución de un plan de desvinculación que contenga ciertas pautas, como el respeto, la empatía, la compasión, el agradecimiento. Trabajar en un paquete indemnizatorio con creatividad y, en lo posible, en el *outplacement* del colaborador. Por otro lado, mantener la moral del grupo, respetar los tiempos de “duelo”, transmitir tranquilidad y fortalecer de manera implícita el alineamiento al proceso de cambio en curso.

2.3.3.3 Coaching

El coaching (entrenamiento) es una metodología que involucra un conjunto de técnicas comunicativas mediante las cuales un coach (instructor o entrenador) trabaja, junto con el *coachee* (aprendiz, entrenado), para ayudarlo en su desarrollo personal o profesional, y en el logro de determinadas metas o resultados. En términos generales, es un proceso de corto plazo que se desarrolla mediante conversaciones con preguntas exploratorias y escucha activa.

El coaching se manifiesta como una de las metodologías más valiosas y eficientes para trabajar en una OSC, dadas sus características. Puede realizarse en dos niveles:

- Nivel Individual: Trabajando con reuniones vía conversaciones semiestructuradas uno a uno, en las cuales el coach promueve el desarrollo del individuo con permanente *feedback* sobre su performance. Esta es, probablemente, la herramienta más importante de la OSC para trabajar en las etapas del cambio planificado ya detalladas.
- Nivel Grupal: Operando con dinámicas grupales en las cuales se trabaja en la construcción de confianza intragrupal, el impacto del equipo en la misión social, las mejores prácticas para implementar, etc. En esta instancia, pueden trabajarse

valores de grupo como pertenencia, compromiso y lealtad. De acuerdo con Jones et al. (2019), este nivel se concentra en cuatro áreas referidas al equipo: una meta común, el rendimiento, el aprendizaje y la reflexión, y las actividades grupales.

La faceta del líder de equipo como coach puede ser una de las más valiosas respecto a la actitud del líder como agente de cambio en relación con un equipo de trabajo. Si bien la acción no se presenta como una intervención formal y estructurada de coaching (en gran parte, debido a que la dinámica de subordinación entre supervisor y subordinado no permite una apertura de confianza absoluta), sí se toma tanto el estilo general de la metodología así como muchas de sus técnicas a fin de construir confianza, ejercer la escucha activa, crear una cultura de colaboración e integración en el equipo, y, sobre todo, trabajar con cada individuo para ayudarlo a obtener lo mejor de sí mismo, potenciando sus competencias destacadas y detectando áreas de mejora. En paralelo, el trabajo de coaching con el grupo permite asumir temáticas de aprendizaje, confianza y desarrollo desde una perspectiva de relaciones.

2.3.3.4 Mentoring

Aunque similar al coaching respecto a que busca el desarrollo y el logro de metas en los colaboradores, el *mentoring* pone mayor foco en la relación entre el mentor (usualmente, alguien con experiencia y cierto camino de vida recorrido) y el “protegido”, y busca trabajar en el desarrollo de una relación de más largo plazo, más amplia en el enfoque, que apunta al desarrollo personal y laboral del protegido, a través de guía y consejos. Si bien ha sido una práctica con gran popularidad en los ámbitos militar, educativo y de la salud, su uso se fue ampliando en los últimos años a una mayor variedad de organizaciones.

El mentoring es una metodología que tiene gran utilidad en los procesos de cambio en las OSC, particularmente en el caso de nuevos ingresos de colaboradores, o de colaboradores jóvenes y de menor experiencia. De esta forma, el mentor puede contribuir a su desarrollo personal y laboral, en el marco de la alineación al modelo de cambio planteado. Por la naturaleza de la metodología y su aplicación en organizaciones del tercer sector, donde impera la falta de estructuras, puede ser aconsejable comenzar implementando, de acuerdo con la tipología de Mullen y Klimaitis (2019), el *informal mentoring*, que se desarrolla de manera espontánea mediante encuentros no estructurados.

Adicionalmente, el mentoring cobra particular relevancia en un entorno multigeneracional como el que suelen tener las OSC (donde conviven cohortes de *baby boomers*, generación X, generación Y o generación Z). La gran mayoría de los colaboradores de todos los grupos etarios eligen trabajar en el tercer sector como una proyección de su identidad, valores y personalidad. Lo consideran no solo un trabajo para ganarse la vida, sino una extensión de sí mismos. Esto hace que el ciclo de vida promedio del colaborador pueda extenderse en el tiempo. En paralelo, la misión social convoca de manera constante a las nuevas generaciones. De todo esto, se entiende como usual la convivencia de varias generaciones en un espacio de trabajo. La función del mentor puede ser aquí la de facilitar la transferencia de conocimiento de las generaciones anteriores a las nuevas, facilitándoles el aprendizaje. A propósito de esto, Jordan (2019) expone un modelo en el que la transferencia de aprendizaje en un entorno multigeneracional puede darse a través del mentoring: mediante ciertos mecanismos, como el diálogo (construyendo o perfeccionando el set de competencias para los colaboradores de nuevas generaciones), la reciprocidad (forjando una relación con

beneficios emocionales mutuos para las partes) y la reflexión (respecto al proceso en sí, dando espacio a beneficios psicológicos para el protegido).

Como en el caso de la metodología del coaching, analizada en el inciso anterior, también el mentoring es una metodología pertinente para operar en el proceso de cambio en una OSC, aunque no a nivel de dinámica grupal (si bien existe una metodología de *group mentoring*, se focaliza en un nivel individual). Por supuesto que tanto el coaching como el mentoring, en tanto metodologías que involucran las relaciones humanas, requieren un grado mínimo de experiencia y expertise del coach o mentor. Resulta aquí especialmente importante la autoconciencia, y el desarrollo de la inteligencia emocional y de habilidades blandas en general.

3. Desarrollo del caso. Aprendizajes y desafíos del cambio en equipo de trabajo de una OSC

3.1 Filial local de una OSC internacional líder en educación y acción social

3.1.1 Historia

El proceso de cambio en un equipo de trabajo se desarrolla en el área de la Administración Central de la filial argentina de una OSC internacional, con base y valores religiosos, dedicada a la educación, y en segundo término a la acción social.

La génesis de la organización proviene de un movimiento místico-filosófico fundado en el siglo XVIII en Europa Oriental. A partir de este punto, los sucesivos líderes fueron expandiendo por el mundo su mensaje y valores éticos, fundando en el camino una plétora de instituciones con objetivos siempre ligados a lo humanitario, con foco en la comunidad a la que se sirve, pero siempre con extensión a la sociedad toda.

Hoy en día, cerca de 5000 líderes comunitarios (2000 de ellos en Estados Unidos) aplican principios de filosofía religiosa desarrollados hace más de 250 años para dirigir más de 3500 instituciones en más de 100 países alrededor del mundo y 950 ciudades (datos de 2020). Las filiales locales pueden ser y abarcar redes nacionales de escuelas, centros comunitarios, organizaciones de asistencia social, etc. A nivel global, cuenta con una fuerza laboral total de varias docenas de miles de colaboradores, a los que se suman los voluntarios.

En Argentina, la presencia local comenzó de manera incipiente con actividades de índole religiosa y educativa en la década de 1960, merced a la llegada desde el exterior de un líder comunitario quien sentó las bases educativas de la incipiente filial, que se formalizó a nivel estatutario en 1968. Luego de su repentino fallecimiento a fines

de la década de 1970, llega un nuevo líder, argentino pero con formación en el exterior, que inaugura una nueva etapa de crecimiento y expansión, con grandes hitos década tras década. Se pasa así del modesto grupo de estudios inicial a una amplia red nacional, que conforma una de las ONG más importantes a nivel de escala en Argentina.

Hoy en día, es una OSC que ofrece actividades directas (educativas, religiosas, de difusión cultural y acción social) a más de 30.000 personas e impacta de manera indirecta en otras 50.000. La red en Argentina se compone de tres escuelas primarias, dos escuelas secundarias, 10 jardines de infantes, más de 35 centros comunitarios y casas de estudio, y un seminario de formación religiosa internacionalmente reconocido. Asimismo, el área local de acción social (aunque secundaria respecto a lo educativo) presenta más de 12 centros de asistencia social, incluyendo comedores populares, centros de día, hogares convivenciales, y una clínica odontológica, entre otras instituciones y programas en todo el país.

Particularmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la organización coordina eventos culturales masivos en la vía pública, con presencia de más de 8000 personas en plazas o estadios de fútbol, en funciones de gala del Teatro Colón y en prestigiosas Casas de Cultura de la Ciudad. Este impacto también se pone de manifiesto en la recuperación y puesta en valor para la Ciudad de decenas de propiedades (muchas de ellas en estado de abandono o usurpación), y en la colaboración en actividades socioculturales abiertas a toda la comunidad.

Solo a fin de brindar detalles sobre la magnitud y el alcance de la misión social, se detallan dos de sus programas locales de acción social más relevantes:

- Programa de Niños, Niñas y Adolescentes: Se trata de una institución modelo dedicada al cuidado y protección de la niñez y adolescencia. Fundada hace más de dos décadas, apoyada y documentada incluso por la UNICEF, introdujo un

novedoso abordaje terapéutico instrumentado en un programa cuyos objetivos son promover, proteger, restituir y restablecer los derechos de los niños, niñas y adolescentes, vulnerados por situaciones de maltrato (muchas veces intrafamiliar), o con carencias económicas y educativas que, en muchos casos, los condenan a pasar necesidades básicas desde la más temprana infancia. Su marco herramental y metodológico, sustentado en pilares de índole ética, trajo consigo además logros jurisprudenciales respecto a la protección de los derechos de la niñez a nivel local.

Desde su fundación, el programa ha atendido a más de 600 niños y adolescentes, y, en la actualidad, cuida y protege a aproximadamente 200 chicos en diferentes dispositivos de intervención: fortalecimiento familiar, centros de día, cuidados alternativos basados en la familia (acogimiento familiar), hogares convivenciales y auto-valimiento.

- Programa de Asistencia Social: Creado hace más de tres décadas, brinda ayuda social a la población más vulnerable de la comunidad atendida. Se ha asistido, hasta la fecha, a más de 15.000 personas a través de sus programas y servicios. Su meta consiste en la ayuda y el soporte integral y personalizado a miembros de la comunidad que se encuentran en situación de vulnerabilidad y desprotección, para corregir el impacto de la exclusión social en sectores frecuentemente desatendidos a través de una serie de programas y prestaciones.

El programa apunta a cubrir necesidades en materia de alimentación, salud, vivienda, educación y vestimenta, entre otras. Esto se ejecuta a través de una serie de herramientas y dispositivos relacionados con la orientación social, la inserción laboral, la integración comunitaria, la salud mental y la salud odontológica.

3.1.2 Valores y misión social

Los valores de la OSC son de raigambre espiritual y ética, e impregnan la misión social. Su objetivo, en términos genéricos, es ayudar a cada persona a cumplir con su misión en la vida de manera más plena y constructiva, a través de la creación de una infraestructura y dispositivos que permitan ponerla en práctica.

3.1.3 Apuntes sobre la cultura organizacional

La organización, a nivel internacional, se destaca por un enfoque creativo y disruptivo en sus áreas core. Ha sido pionera en cuanto a programas y proyectos educativos innovadores en distintas partes del mundo, y en cuanto a la aplicación de tecnología para llevar adelante su misión de educación y difusión. A su vez, si bien los *headquarters* se encuentran en Nueva York (Estados Unidos), cada país cuenta con autonomía en cuanto al diseño y modelo de la estructura organizacional local, por lo cual, por ejemplo, en algunos países, esta es más centralizada y, en otros, más descentralizada. También el *mix* puntual entre programas educativos y de acción social es función de las características socioeconómicas del contexto en cada país.

A nivel local, puede decirse que la cultura es de corte más individualista que colectivo, en el sentido de generar un marcado y constante *empowerment* en los directores de las escuelas, centros comunitarios y programas. Este empoderamiento no queda solo a nivel del *top management*, sino que se traslada a los restantes niveles de la estructura.

También respecto a la gestión y operación, se impulsa el liderazgo en todas sus facetas, es decir, se busca potenciar las autonomías de las unidades administrativas o programas. En tanto se respeten los lineamientos básicos que hacen a lo estructural (jurídico-societario, contable, bancario, laboral, etc.), se manifiesta una amplia libertad de los directores y ejecutivos para lograr sus objetivos, que, muchas veces, diseñan ellos

mismos. La gran mayoría de los aspectos culturales genéricos descritos para las OSC se confirman en la organización bajo estudio; en particular, respecto a una gran informalidad y flexibilidad en cuanto a la gestión. Estas características generan un éxito y un alcance de alto impacto en la filial local, considerada como una de las más exitosas a nivel global en las áreas core. Pero, al mismo tiempo, el sub-producto son ciertos déficits y necesidades en cuanto a la operación más “dura” de soporte a la red (en las áreas funcionales, como sistemas, contabilidad, finanzas, RR.HH., legales, etc.).

3.2 Problema para analizar (y resolver): proceso de profesionalización en el equipo de trabajo de la Administración Central

3.2.1 Antecedentes del problema

De acuerdo con lo antedicho, el empuje y la iniciativa del directivo líder, quien fue, a su vez, empoderando a otros líderes, provocó un efecto expansivo, por el cual la institución fue creciendo paulatinamente década tras década, incorporando nuevos programas, nuevos proyectos educativos, religiosos, comunitarios y de asistencia social.

Ahora bien, el núcleo administrativo (la Administración Central) estaba formado por colaboradores que, sobre la base de constancia y sacrificio, lograban llevar adelante una gestión operativa que se iba haciendo más compleja a medida que la institución crecía. Pero este núcleo no crecía en la proporción de cantidad y calidad necesaria en relación con la escala de los nuevos proyectos, programas y unidades operativas que iban surgiendo año a año.

En el nivel societario e impositivo, el hecho de tener una misma razón social para todos los programas e iniciativas en el país, significaba para la Administración Central el desafío constante de dar soporte y servicio a una red cada vez más importante en densidad, alcance y capilaridad, en áreas y temas variados, como los contables,

financieros, presupuestarios, legales, laborales, de infraestructura, entre muchos otros que hacen a la gestión básica de una organización de esta escala.

A finales de los años 90 y principios del siglo XXI, casi tres décadas de crecimiento exponencial pusieron de manifiesto la necesidad de comenzar un proceso de profesionalización de la gestión. En el lapso de unos pocos meses, intervinieron consultores de primera línea, quienes elaboraron un diagnóstico integral 360°, que dio como resultado una serie de acciones recomendadas.

A continuación, se nombran algunos de los hitos principales de este proceso (aún en curso), que no ha sido sencillo ni fluido, pero cada avance ha llevado, indudablemente, a un escalón más alto en la profesionalización de la gestión. En una línea de tiempo retrospectiva, se pueden observar:

- La incorporación de un Director de Desarrollo (doce años atrás), quien tuvo a su cargo la tarea de crear y dirigir una Oficina de Desarrollo con el doble objetivo de poner en práctica y coordinar un plan integral de *fundraising*, y al mismo tiempo ser un soporte para la Dirección General en temas atinentes al desarrollo organizacional y a la estrategia general de la organización.
- La incorporación de un Coordinador de Planificación y Control Presupuestario (ocho años atrás), con responsabilidades relativas a la estandarización de un concepto presupuestario común para la sede central y los centros y programas en el país, la ejecución de auditorías y de un esquema primigenio de control de gestión, así como trabajar en la implementación de un sistema ERP.
- La incorporación de un Director Operativo (cuatro años atrás), con el objeto de diseñar y llevar adelante un proceso de cambio, enfocado en la Administración Central, a fin de profesionalizar su gestión y transformarla en un centro de servicios compartidos, cuyas prácticas impacten en toda la red.

Cada una de estas incorporaciones (coincidentalmente, cada cuatro años) tuvo, además de las responsabilidades propias del puesto, el rol adicional e implícito de agente de cambio. No con el objetivo de un cambio cultural integral en la organización (algo que no tenía ningún sentido emprender, dado el éxito manifiesto de la institución en sus áreas core), sino focalizado, estrictamente, en la gestión administrativa y operativa.

El desarrollo del caso se centra en el proceso de cambio llevado adelante en la Administración Central con la llegada del Director Operativo.

3.2.1.1 La primera mitad del proceso de cambio: diagnóstico e implementación inicial

El diagnóstico inicial en esta etapa se realizó cuatro años atrás, luego de finalizado un proceso exhaustivo de reuniones iniciales con todos los directores de áreas y programas en Buenos Aires. A esto se le sumó la investigación de fuentes secundarias, y la observación in situ. A la vez, se analizaron los procesos de consultoría y recomendaciones anteriormente señaladas.

Respecto de la situación de la Administración Central, se encontró un equipo de trabajo con incipientes dificultades para enfrentar los desafíos de la creciente complejidad, tanto en la dimensión interna como en la externa.

En la dimensión interna, se encontraba el constante crecimiento de la institución. Pero, a medida que aumentaba la escala, aumentaba solo marginalmente el recurso administrativo necesario para mantener la gestión operativa de rutina y satisfacer las necesidades y expectativas de la red. Al respecto, en el relevamiento de la oficina administrativa, se encontró un promedio etario mayor que la media del sector (+50 años) y un promedio de antigüedad laboral importante (+15 años). Respecto al nivel general de educación formal, solo dos de trece colaboradores tenían títulos de grado de

carreras relevantes vinculadas a economía y gestión. Por supuesto, estas métricas no eran, en absoluto, concluyentes, pero podían ser indicadores de posibles reacciones de resistencia frente al cambio por plantear. Se notó, adicionalmente, la mezcla de roles que es casi tradicional en las OSC, con lo cual se dificultaba entender qué tareas realizaba cada colaborador y cuál era el estado concreto de estas.

En la dimensión externa, el desafío pasaba por estar a la altura de las nuevas formas de trabajo implicadas en la colaboración, la conectividad, la integración y el uso de tecnología de gestión contable-financiera. Todo esto en un contexto VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), que presagiaba e imponía la necesidad de un cambio, ya sea planificado y dirigido, o, en última instancia, súbito y forzado, debido a las circunstancias del entorno.

La idea o concepto principal del proceso de cambio fue la transformación de la tradicional Administración Central, en un centro de servicios compartidos (Oficina de Servicios Centrales) que tuviera como objetivo facilitar la operatoria diaria de los centros comunitarios y programas, a la vez que controlar la operación en las áreas duras de la gestión (contable, societaria, legal, etc.). Se diseñó esta transformación no como un cambio cosmético o superficial, sino con una intención de consistencia interna y con proyección en el tiempo, para lo cual se necesitaba el arraigo del comportamiento deseado. Todo se planteó desde un principio en el marco de un proceso de cambio planificado, siguiendo el modelo de descongelamiento-cambio-recongelamiento. Con un lapso estimado de siete años para lograr ver cristalizado el comportamiento deseado, el Director Operativo adoptó un modelo de liderazgo de corte transformacional, con un enfoque de servant leadership, haciendo énfasis en el desarrollo del potencial del equipo, pero, a la vez, funcionando como red de contención emocional para las individualidades frente al cambio planteado.

Los principales objetivos determinados respecto a conductas y comportamientos deseados pueden resumirse en el logro de los siguientes mindsets en la oficina:

- Fortalecer una actitud de servicio respecto al cliente interno, que se traduce en el seguimiento de las gestiones y en la rendición de cuentas.
- Establecer una subcultura de procesos, control y auditoría. Aun tomando en cuenta las pautas culturales de una OSC, la meta es tener circuitos claros y auditados.
- Mejorar la coordinación intragrupal, vía trabajo colaborativo y adecuación de las tareas y gestiones a los roles.
- Fomentar la conciencia sobre la necesidad del aprendizaje y la formación continua, a nivel de rol y de equipo.

Respecto al herramental, se trabajó desde el inicio con el mapa de talentos (en sus variantes de matriz de rendimiento/potencial y de esquema de ciclo de vida del colaborador) para relevar características, habilidades y potencial de los miembros del staff administrativo. También con el mapa de actores, para contar con un tablero dinámico de posiciones individuales respecto al cambio en sí, y a los subprocesos e hitos que implicaba.

En cuanto al aprendizaje organizacional necesario para la profesionalización del equipo, se trabajó en el descongelamiento respecto a lo actitudinal, poniendo de manifiesto que sería cada vez más difícil estar a la altura del contexto en la medida en que no hubiera una actitud activa hacia la formación continua. Se comenzó, entonces, de manera muy incipiente con un programa muy informal de capacitaciones. Teniendo en cuenta las restricciones presupuestarias típicas de una OSC, se firmaron convenios con varias instituciones educativas y de formación ejecutiva, a través de las cuales se gestionaron becas y bonificaciones para cursos de formación y actualización profesional

en distintas áreas, llevándose registro de cada capacitación y de cómo se esperaba que impactaran en las competencias necesarias para el rol.

3.2.1.2 La primera mitad del proceso de cambio: errores cometidos

Es interesante destacar algunos errores cometidos durante la primera mitad del proceso de cambio (primeros cuatro años):

- Superposición en las etapas del cambio (ya detallado como un error habitual en este tipo de procesos). Concretamente, se comenzó con una serie de cambios (etapa de cambio) antes de finalizar la primera etapa (descongelamiento), con lo cual varias mejoras que se intentaron implementar respecto a procesos administrativos nunca llegaron a cristalizar. No se logró transmitir en ese momento la importancia del cambio; o se transmitió desde una perspectiva puramente conceptual, antes de trabajar en lo conductual.
- Transposición incorrecta y apresurada de herramientas y prácticas del management corporativo, sin haber dado tiempo a comprobar las hipótesis del diagnóstico inicial. A la superposición de etapas del inciso anterior, se agrega el error de intentar forzar la adaptación de conceptos y prácticas corporativas en una OSC, sin tener en cuenta sus características.
- Confección apresurada del mapa de actores sobre la base del diagnóstico inicial, pocas semanas luego de comenzado formalmente el proceso. Esto provocó una visión muy superficial y sesgada de los actores relevantes, su posicionamiento frente al cambio, y la real influencia e intereses de cada uno respecto a este.

3.2.1.3 La primera mitad del proceso de cambio: aciertos iniciales

Si bien hubo algunos errores y equívocos iniciales, como se detalló, también hubo aciertos y logros que dieron impulso al proceso en este período, entre los que pueden destacarse:

- El proceso de cambio comenzó su ejecución desde un enfoque puramente social, con énfasis en lo humano, lo comunicativo y las relaciones intragrupalas. De ahí, el uso de metodologías como el coaching y el mentoring, y el recurso constante de dinámicas de grupo y team building como herramientas para trabajar en una mística o identidad de equipo, así como en la cohesión interna. Todo esto ayudó a transitar la etapa de descongelamiento manteniendo relativamente estable la moral del grupo y la seguridad psicológica individual respecto a las vicisitudes e incertidumbres del proceso.
- La consideración previa acerca de aspectos culturales genéricos de las OSC, en el sentido de que un esquema muy formal y rigurosamente calendarizado de gestión del cambio hubiera tenido pocas posibilidades de funcionar, debido a las condiciones de informalidad imperantes en la organización y, por extensión, en la Administración Central.
- En ciertos momentos del proceso, de acuerdo con el mapa de actores y su comprobación dinámica con la realidad, se tuvieron que tomar decisiones complejas; por ejemplo, respecto a desvinculaciones de algunos colaboradores (ya sea por temas de desempeño, de falta de alineación al modelo de cambio deseado o, simplemente, por el reconocimiento del fin de un ciclo). En estas situaciones, cada caso se trató de una manera muy cuidada, con extremo respeto y sensibilidad ante el colaborador, trabajando en un paquete indemnizatorio y de beneficios acorde con la situación personal y familiar. Se buscó comunicar el

agradecimiento por el compromiso y mantener la integridad del aspecto identitario del colaborador, en el sentido de transmitir al equipo que un nuevo modelo no invalida, de ningún modo, los modelos anteriores y que, al fin y al cabo, fueron el cimiento sobre el cual construir lo siguiente.

3.2.2 Diagnóstico actual del problema

Al momento, pasados cuatro años de iniciado el plan, se considera que se está aproximadamente en la mitad del proceso de cambio diseñado, tanto respecto a plazos como en la orientación y alineamiento del equipo con las conductas deseadas.

Luego de un período inicial de resistencia al cambio respecto a determinados procesos y circuitos de trabajo, manifestado de manera pasiva, puede considerarse la primera etapa del cambio (descongelamiento) finalizada. Como se mencionó anteriormente, la doble complejidad interna y externa generó la puesta en consideración de la necesidad de un nuevo modelo de trabajo, algo que, en el momento actual del proceso, ya no está en discusión.

En el estado actual, se está transitando la segunda etapa del proceso (cambio propiamente dicho). Varios comportamientos y conductas fundamentales ya se van cristalizado en el equipo (por ejemplo, prácticamente, no se discute ni se pone en duda la necesidad de un sistema de gestión ERP, ni la importancia de brindar un soporte de calidad al cliente interno, ni lo crítico de contar con un control cruzado en las áreas contable, financiera y bancaria). A su vez, el recambio generacional y los nuevos colaboradores que fueron ingresando, son factores que han retroalimentado el proceso de manera virtuosa.

A un nivel de subcultura, se logró la implementación de ciertos rituales (por ejemplo, desayuno especial en cada inicio de mes) que han contribuido a solidificar

cierta identidad de equipo diluida en una organización tan grande, con varias áreas y roles mezclados, incluso en los mismos espacios físicos.

Un dato importante para tener en cuenta es que, debido al estado de pandemia, aproximadamente un tercio del proceso de cambio se ha sobrellevado en condiciones de virtualidad hasta el momento. Respecto a la eficiencia administrativa en la operatoria diaria, es valioso apuntar que, luego de unos días de breve inestabilidad después de la declaración del aislamiento social, preventivo y obligatorio, en marzo de 2020, la gran mayoría de los procesos se llevó al formato online sin mayores inconvenientes. Este dato cobra más relevancia al tener en cuenta la falta de un área formal de Sistemas. Las reuniones semi-estructuradas de supervisión y coaching pasaron, en su mismo día y horario, al formato de videoconferencia.

Otro apunte muy interesante y hasta curioso en esta etapa de virtualidad es que, en algunos aspectos, se ha logrado avanzar en la transformación aún más que en la etapa presencial. Por ejemplo, se logró aumentar considerablemente la tasa de uso del sistema ERP (medido en cantidad de registros diarios), así como el número de áreas y usuarios que operan con él; se establecieron mecanismos de control cruzado y prácticas de gestión antes ignoradas; y se notó un mayor alineamiento respecto a las conductas deseadas. Adicionalmente, en cuanto al aprendizaje organizacional, las condiciones de virtualidad permitieron aumentar la cantidad de cursos y capacitaciones realizados mensualmente por los integrantes del equipo.

Sin embargo, es necesario señalar que todo esto requirió un mayor recurso invertido respecto al uso de habilidades blandas del líder en tanto agente de cambio. Incluso en términos emocionales, en la sensibilidad y empatía necesarias para lograr estar presente, y a la altura de las necesidades personales y familiares de cada integrante del equipo en estas circunstancias.

3.2.3 Consecuencias o efectos del problema

Para la organización como un todo, las consecuencias del problema inicial detectado en la Administración Central se relacionan con las carencias para lidiar con una doble dificultad. Por un lado, la falta de coordinación y la necesidad de procesos colaborativos para estar a la altura de las expectativas de una organización en constante expansión y crecimiento. Por otro lado, el no contar con las herramientas y los aprendizajes para hacer frente a la complejidad del contexto.

En la actualidad, los efectos del problema se han morigerado en forma notable. El compromiso con el cambio de la enorme mayoría de los integrantes del equipo, junto con una rotación y recambio del staff proporcionalmente relevante en la oficina, fueron generando en los últimos tres años una filosofía y actitud alineada a lo deseado, que se fue reflejando en varios comportamientos que hoy en día son casi indiscutidos. Sin embargo, el proceso no está aún terminado. El desafío de llevar adelante los cambios y mejoras, a la vez que atender la operatoria diaria, generan, sobre todo, la extensión de los plazos previstos y, muchas veces, un desgaste y presión, que se trata de aliviar gestionando (y, algunas veces, ralentizando) los tiempos del cambio.

Por otro lado, uno de los efectos concretos actuales, es que la alta y creciente demanda de la red institucional, con proyectos y programas cada vez más ambiciosos, genera ineficiencias y un mayor desgaste del equipo, al carecer de un sistema centralizado de atención y seguimiento de las gestiones. Por eso, uno de los desafíos actuales es trabajar sobre la actitud de servicio y la importancia de brindar un soporte de calidad al cliente interno.

3.3 Propuesta de solución: próximos pasos en el camino del cambio comenzado

3.3.1 Objetivos de la propuesta

Los próximos pasos tienen que ver con la consolidación del modelo de profesionalización de la gestión en el equipo de la Oficina de Servicios Centrales. Se deben tener en cuenta los aprendizajes de los logros y resultados obtenidos, pero, mayormente, los errores cometidos, para ajustar la parte final del proceso con un entendimiento más profundo de lo que puede o no funcionar.

3.3.2 Detalle de la propuesta: las fases de trabajo en la segunda mitad del proceso de cambio

Antes que nada, uno de los desafíos a corto plazo, en tanto el contexto sanitario de la pandemia se vaya normalizando, es el regreso a un modelo de trabajo presencial o, más bien, híbrido, con todo lo que esto conlleva en cuanto a la adaptación. Es un asunto no menor, ya que pone a prueba los elementos más abstractos y, a la vez, más profundos del modelo de trabajo planteado, más allá de las condiciones físicas en las que este se desarrolla.

Como se mencionó anteriormente, la implementación de un calendario formal o de un diagrama de Gantt, dada la cultura de las organizaciones del tercer sector, puede no funcionar debido a la alta informalidad y flexibilidad respecto a plazos y proyectos. Adicionalmente, un esquema de fechas que no se cumpla puede generar sentimientos de frustración o cinismo en el equipo. Por eso, las próximas fases del cambio tienen que ver con objetivos anuales, cada uno atado a fundamentos esenciales de las etapas intermedia y final del proceso planificado para la segunda mitad de este desarrollo.

Para el resto de 2021:

- Objetivo: incorporación de dos jóvenes profesionales para cubrir vacantes en el equipo. Durante el último año, tres externalidades generaron vacíos de roles y funciones en el equipo: una renuncia, una jubilación y un fallecimiento. Para la búsqueda y reclutamiento de los reemplazos, se diseñaron nuevos perfiles de los roles, y se consolidaron los tres puestos anteriores en dos, teniendo en cuenta competencias y habilidades alineadas con el cambio en curso.

Fundamento: se busca la naturalización del modelo, enriqueciéndolo con el aporte de nuevos protagonistas que, con una visión nueva, fresca y desprejuiciada, ayuden a solidificar el nuevo comportamiento.

- Objetivo: creación de un sistema de tickets para control y seguimiento de gestiones iniciadas, y en curso. Idealmente, a través de una herramienta de software colaborativo, vinculado como módulo al ERP. Esto permitirá comenzar a medir la calidad de servicio sobre la base de variables objetivas por definir respecto al soporte del cliente interno.

Fundamento: continuación del desarrollo de la visión de servicio, dando un soporte de calidad que pueda ser, a su vez, objetivamente evaluado tanto por el management como por el propio cliente interno.

Para el 2022:

- Objetivo: establecer una agenda formal de capacitación, formación y actualización profesional, con fijación de horas mensuales que deberá cumplimentar cada colaborador sobre la base de los conocimientos necesarios para desarrollar por rol, de acuerdo con resultados de la revisión periódica del mapa de talentos. También se contemplarán en este objetivo capacitaciones grupales.

Fundamento: una formalización del esquema que aporte a la toma de conciencia de lo crucial del aprendizaje organizacional y el conocimiento colectivo como ejes para la mejora en calidad de gestión.

- Objetivo: implementar un sistema de evaluación de desempeño (a nivel individual) y métricas de performance (a nivel equipo). Se realizarán anualmente, de manera semi-estructurada, atendiendo a criterios y metas de desarrollo en cuanto al propio rol y su contribución a las metas del equipo. A su vez, evaluando los logros colectivos respecto a gestiones exitosas e iniciativas de mejora implementadas.

Fundamento: la toma de conciencia de la necesidad de contar con bases objetivas, medibles y cuantificables para premiar conductas positivas y detectar áreas de mejora a nivel individual y a nivel equipo.

Respecto a las etapas del cambio, durante este año, se debería ir concluyendo definitivamente con la segunda etapa del modelo (cambio propiamente dicho).

Para el 2023:

- Objetivo: ya finalizada la implementación del sistema ERP en cuanto a la registración financiera/contable, poner en práctica un sistema interno de control cruzado, en el cual las áreas contable, financiera y presupuestaria trabajen en un esquema colaborativo y a la vez de mutuo control.

Fundamento: esto favorecerá y fortalecerá una cultura orientada a la auditoría y el análisis de datos, buscando la consistencia e integralidad en la producción de cada rol.

- Objetivo: generar, junto con consultores y expertos en Sistemas, un desarrollo integrador que permita unificar los distintos avances en módulos y software de gestión (ERP, CRM, sistema de tickets, etc.) con la intención de poder generar

una serie de indicadores de gestión a la Dirección General. Adicionalmente, se buscará en este desarrollo crear una infraestructura tecnológica de soporte para el aprendizaje colectivo (que contemple, por ejemplo, la creación de un repositorio documental digital y online).

Fundamento: este objetivo tiene el doble fin de consolidar la profesionalización de la gestión mediante la producción de indicadores de resultado y, adicionalmente, construir un microsistema que permita vía soporte tecnológico desarrollar el conocimiento y la memoria organizacional.

Respecto a las etapas del proceso, se estima que, entre la segunda mitad del 2022 y la primera mitad del 2023, comenzaría la tercera y última etapa (recongelamiento), en la cual el comportamiento deseado ya será usual y formará parte de las presunciones básicas del equipo de trabajo. La nueva mirada o el nuevo punto de vista quedará incorporado a la dinámica del grupo. La responsabilidad del agente de cambio aquí es trascendente, en la medida en que deberá monitorear y reforzar las nuevas conductas en lo sucesivo.

3.3.3 Recapitulación

En este punto del tiempo respecto al proceso de cambio comenzado hace cuatro años, se destacan una serie de logros y resultados muy prometedores, que reafirman y potencian los objetivos planteados al inicio del proceso y sirven de base, en tanto aprendizaje, para la segunda mitad del proceso, que se desarrollará en los próximos tres años, a saber:

- Mayor cohesión interna en el equipo, así como una mística e identidad propia. Se logró conformar la base de una subcultura con sus propios usos y costumbres, rituales y significados compartidos. Fue importante trabajar en lo identitario respecto al equipo, en el sentido de poner algunos límites en cuanto al afuera y al

adentro. Progreso no menor, teniendo en cuenta las características genéricas de las OSC en las que colaboradores, roles, áreas y equipos no son fácilmente distinguibles.

- Luego de ciertas resistencias iniciales, se manifiesta un evidente alineamiento a las metas planteadas en el proceso de cambio. Esto fue especialmente potenciado durante el recambio generacional y en cada nueva incorporación de colaboradores al equipo, puesto que ingresaban a un grupo de trabajo que ya comenzaba a operar con una serie nueva de presunciones compartidas.

- Mayor conciencia de la necesidad de profesionalización, y de una cultura de procesos, control y auditoría permanente. Comenzaron a fijarse en forma regular, y en situaciones puntuales que lo ameritaban, reuniones de trabajo y seguimiento con objetivos concretos. A su vez, un esquema de capacitación informal comenzó a ocupar lugar en la agenda del equipo, permitiendo la toma de conciencia respecto a necesidades de formación y actualización como norma.

- Incremento del uso del sistema ERP y del módulo de gestión *soft* de RR.HH. anexo. Se pensó, desde el principio del proceso de cambio, en el uso de un software de gestión como el eje o, más bien, la llave que obraría como apertura de muchos temas por trabajar y que, a nivel de cascada, pondría de manifiesto la necesidad de un ordenamiento en la forma de operar. Esto ha resultado acertado, en el sentido de que la centralización y la estandarización que impone un sistema informatizado fueron un impulso para comenzar a revisar cómo el trabajo de un área o de un colaborador impactaban en otro, y proponer soluciones de coordinación.

Respecto a una reflexión sobre el plazo del proceso (si bien se planificó con un calendario de unos siete años), es difícil plantear un punto en el tiempo que se configure

de manera determinante como el final del proceso iniciado (del mismo modo que es difícil fechar principio y fin de cada etapa). En todo caso, justamente, uno de los indicadores del éxito del proceso es una mayor predisposición individual y grupal respecto a la comodidad con las iniciativas de profesionalización, las situaciones de cambio e incertidumbre, y un estado de aprendizaje organizacional constante. Por eso el plan de profesionalización y la mejora continua no deberán tomarse como un proyecto compartimentado con principio y final, sino como el disparador y movilizador de una actitud ubicua, permanente y natural en el equipo de trabajo.

3.3.4 Resultados esperados para la segunda mitad del proceso de cambio

Por todo lo expuesto anteriormente, en términos de resultados esperados a futuro (últimos tres años del proceso), existen dos metas importantes, que conllevan, a su vez, dos maneras de medir los respectivos avances.

Por un lado, la meta de mejoras y consolidación más dura: definición de rutinas administrativas claras, procesos internos eficientes, mecanismos de control cruzado, modelo de auditoría, mejoras en el seguimiento de las gestiones del cliente interno, atención de calidad y excelencia a las áreas y programas locales, número de horas fijo de capacitación por colaborador, entre muchas otras. La medición de estas variables se realizará de manera cuantitativa. Es relativamente sencillo determinar el avance o no en los temas nombrados, a través de la comparativa mensual o anual con indicadores base. Los resultados favorables en estas métricas, por defecto, demostrarán la alineación al cambio vía la conducta esperada, tanto en lo individual como en lo grupal.

Por otro lado, la meta de naturaleza más blanda, quizá, más importante y crítica que la anterior. Esta es la perspectiva de lo humano y de lo social. Tiene que ver con el arraigo definitivo del modelo planteado, con la consolidación de un nuevo mindset, bajo el cual las nuevas conductas y comportamientos no se vivan desde una imposición

interna, sino como una segunda naturaleza. Esto, a nivel individual, con la aceptación y el entendimiento; y a nivel equipo, con una identidad grupal propia que avale, refuerce y defienda el modelo de gestión implementado. La reestructuración cognoscitiva individual y grupal generará las herramientas psicoemocionales, que serán la base del éxito del proceso. La medición de esta variable se realizará de manera cualitativa. Esto se vincula con la percepción de la dinámica del cambio que posee el líder en tanto agente de cambio; pero, más importante aún, con la percepción sostenida desde el contexto: cliente interno, directivos, responsables de programas, otros equipos de la organización, proveedores, contratistas, donantes, etc. La verdadera medida del cambio (la transformación de la Administración Central en la Oficina de Servicios Centrales, con todo lo que eso conlleva) será comprobada en tanto las nuevas respuestas y el nuevo comportamiento del equipo sean confirmados y validados por el exterior.

Conclusión

El presente trabajo tuvo su anclaje en la descripción y análisis de un caso real de un proceso de cambio desarrollado en un equipo de trabajo en una OSC. Se describieron los pormenores del caso: su pasado, los antecedentes y efectos del problema detectado (un nivel de crecimiento que conllevó una mayor complejidad, y la consecuente necesidad de profesionalización en su gestión administrativa), y las iniciativas de solución, con sus errores y aciertos en los pasados cuatro años desde el inicio del proceso. Asimismo, se revisó el presente, con el diagnóstico del proceso a mediados del 2021 y la planificación de su segunda etapa. Finalmente, se describió el plan futuro para los próximos tres años y los resultados esperados.

Previamente, se detallaron conceptos e investigaciones que sustentan lo teórico, metodológico y herramental respecto al cambio (en lo individual y en lo grupal), particularmente enfocado en organizaciones del tercer sector. Se revisaron fuentes que caracterizan el marco cultural de las organizaciones civiles. También se exploraron conceptualizaciones, metodologías y herramientas en cuanto al proceso de cambio dirigido, el aprendizaje organizacional, el líder como agente de cambio y la dinámica del cambio en equipos de trabajo.

El trabajo, entonces, se propuso analizar un caso real de cambio en una OSC, a fin de extrapolar prácticas útiles que puedan ser aplicables en organizaciones similares, dadas las principales características idiosincráticas comunes a estas: niveles de profesionalización usualmente precarios, y restricciones presupuestarias y financieras, que requieren creatividad y eficiencia en el uso de los recursos.

Con respecto al objetivo principal, se planteó una doble meta que consistió, por un lado, en analizar los aprendizajes y desafíos del proceso de cambio en cuestión, y, por otro lado, en proponer un esquema sistemático para la gestión del cambio que pueda

aplicarse en equipos de trabajo en organizaciones del tercer sector, teniendo en cuenta las características culturales y financieras mencionadas.

¿Qué aprendizajes pueden extraerse del caso planteado? El caso fue acotado en tiempo, espacio y caracterización. Se describió un proceso de cambio a través del tiempo, enfocado en la profesionalización de la gestión que ha presupuesto la paulatina transformación de una administración central en un centro de servicios compartidos. Esto se llevó a cabo con el grupo de personas que conforman el equipo administrativo de la exitosa filial local de una organización multinacional sin fines de lucro del sector educativo.

Dos puntos principales pueden destacarse en cuanto a lo aprendido. En primer término, el cuidado que amerita el acercamiento y operación en una cultura organizacional, particularmente en el tercer sector, traducido en la sintonía fina y delicadeza con la que se debe gestionar en un proceso de cambio planificado en dicho ámbito. En segundo término, el entendimiento de que el proceso de cambio no ocurre en el vacío, ni puede ignorar la característica distintiva de un ecosistema cuyas organizaciones están constituidas sobre valores: el foco en lo humano. Por esto, el elemento vincular, comunicacional e interactivo, entendido en un trabajo casi artesanal, persona a persona, se confirma como el eje a través del cual debería girar cada etapa del proceso. La resistencia al cambio, a lo desconocido, es una característica inherente al ser humano. Se concluye, entonces, que el enfoque para trabajar sobre lo nuevo debe ser también de naturaleza antropocéntrica. A pesar de lo contraintuitivo del concepto, se descubrió que, para trabajar en la dinámica del cambio en un equipo, la clave consiste en trabajar primero en lo individual.

En cuanto a los desafíos encontrados en el proceso iniciado y aún en curso, se señalan, asimismo, dos puntos. Por un lado, la dificultad (y el error) de intentar

transponer en una OSC el herramental corporativo clásico sin un correcto diagnóstico de las características organizacionales y, aun así, la necesidad de testear cuidadosamente la factibilidad de este. Por otro lado, la extrema importancia que cobran las habilidades blandas y la inteligencia emocional en el proceso. Este constituye, probablemente, el principal desafío al que deben enfrentarse los agentes de cambio inmersos en un proceso de transformación de esta índole. El recurso psicoemocional necesario para gestionar los plazos y enfrentar las adversidades del proceso (tanto del líder, como agente de cambio, como del propio equipo, protagonista del cambio) es un elemento crítico en el proceso.

En cuanto a la propuesta de un esquema sistemático adecuado a este tipo de organizaciones, se propone el modelo de Schein (1987), con sus etapas de descongelamiento-cambio-recongelamiento, como una metodología adecuada para procesos de cambio en equipos de trabajo en organizaciones civiles. Este modelo ha sido el eje teórico en cuanto a esquema de cambio dirigido para el presente trabajo; además, fue seleccionado para el caso real años atrás, debido a su simplicidad conceptual e implementación secuencial. Asimismo, se considera que el enfoque operativo de la implementación analizada se puede configurar como un modelo pasible de ser reproducido en organizaciones similares del tercer sector, respetando las características particulares de cada ente. Se encuentra, además, pertinente el enfoque aplicado en la medida en que se adecua a las dos principales características culturales ya mencionadas: es adaptable a organizaciones de este tipo, por cuanto las metodologías utilizadas ponen el foco en lo vincular y en las relaciones para trabajar en el talento; y, respecto a las restricciones presupuestarias, su implementación no es especialmente onerosa.

En referencia a los objetivos secundarios, se planteó, en primer término, el aporte de contenido bibliográfico a un campo de estudio en desarrollo: temas que hacen

a la gestión en el tercer sector. Si bien, en las últimas décadas, la cantidad de investigaciones y publicaciones referidas a la gestión en las OSC fue en aumento, merced a la proliferación de este tipo de organizaciones, el desarrollo académico en este campo es muy inferior al que existe en el plano de la corporación privada. Este trabajo contribuye, entonces, al reservorio académico de esta temática, con la descripción de un caso particular de cambio en estas organizaciones, y la recomendación de prácticas y metodologías acordes para trabajar con equipos en este ámbito. Su originalidad reside en la crónica de un proceso en curso y en la mirada crítica sobre el pasado, presente y futuro de este.

El otro objetivo secundario se refirió a la identificación de las prácticas de gestión del cambio aplicables en una OSC, y de las competencias y habilidades necesarias para llevarlas a la acción. Siempre en el marco del esquema planificado de cambio dirigido ya mencionado, se han considerado valiosas, en cuanto a herramientas de diagnóstico, el uso del mapa de talentos (principalmente, en sus variantes de matriz de rendimiento/potencial y de análisis del ciclo de vida del colaborador) y del mapa de actores. En cuanto a metodologías para transformar la realidad, el coaching y el mentoring han demostrado ser eficaces, dado que implican operar a partir del diálogo, los vínculos y las relaciones, de modo que permiten trabajar en el modelo de comportamiento deseado de manera personal.

Se concluye, adicionalmente, que estas herramientas y metodologías son adecuadas en este ámbito, ya que no requieren grandes inversiones ni recursos, aunque sí presuponen cierta formación y habilidades del agente de cambio.

Otro aspecto expuesto en el desarrollo del caso ha sido la continuidad del proceso de cambio durante la etapa de virtualidad. En dicha instancia, todas las herramientas y metodologías descriptas han superado, con algunos ajustes, la prueba de

la migración al formato de teletrabajo. Un detalle no menor, teniendo en consideración que, una vez estabilizado el contexto sanitario desvirtuado por el COVID-19, los formatos de trabajo parecen avanzar hacia un esquema híbrido (virtual y presencial).

Asimismo, en cuanto a competencias y habilidades necesarias para liderar el proceso de cambio, se comprobó que las habilidades blandas toman una relevancia crítica. El cambio dirigido requiere una cuidadosa planificación y monitoreo, pero los avances se dan solo en la medida en que el líder como agente de cambio pueda trabajar en lo individual y grupal con el equipo, haciendo un uso intensivo (y muchas veces desgastante a nivel personal) de recursos de la inteligencia emocional en todas sus manifestaciones (empatía, resiliencia, motivación, etc.). La meta es mantener la moral del equipo a lo largo del proceso, y trabajar en el aspecto psicoemocional del cambio conductual mediante la construcción de confianza. A su vez, la creatividad cobra también especial importancia, sobre todo, a la hora de planificar y ejecutar, teniendo en cuenta las restricciones financieras de estas organizaciones. A nivel del liderazgo, se constató que el estilo del liderazgo de servicio es adecuado a la tarea del cambio, en tanto y en cuanto sea un enfoque auténtico y consistente en el tiempo, y no una impostura o una pose circunstancial.

A futuro, respecto a la organización bajo análisis, se espera que los aprendizajes y desafíos del cambio en el equipo de trabajo asimilados durante la primera mitad del proceso tengan un impacto catalizador sobre la segunda mitad de este, en los próximos tres años.

Como futura línea de investigación sobre la temática tratada, un buen complemento del trabajo sería la crónica de la segunda mitad del proceso de cambio, y el relevamiento de los aprendizajes y desafíos con la línea de tiempo finalizada y el mapa completo del proceso. Otros aspectos interesantes para explorar pueden ser la

comparativa con iniciativas de cambio similares en otras organizaciones del tercer sector, a fin de determinar factores en común, así como profundizar en el día después del proceso, es decir, el trabajo necesario para mantener y extender comportamientos que se traduzcan en los mindsets deseados, referidos a la profesionalización de la gestión, el aprendizaje colectivo y las buenas prácticas a largo plazo en las OSC.

Referencias bibliográficas

- Aboramadan, M., & Dahleez, K.A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 869-893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Apráez, L. M. (2019). Víctimas, salvadores y el colapso de una ONG: beneficios y riesgos de la aplicación de metodologías participativas en el trabajo de organizaciones no gubernamentales. *Antípoda*, 35, 47–67. <https://doi.org/10.7440/antipoda35.2019.03>
- Balan-Vnuk, E., & Balan, P. (2015). Business model innovation in nonprofit social enterprises. In Roos G. & O'Connor A. (Eds.), *Integrating Innovation: South Australian Entrepreneurship Systems and Strategies*, South Australia: University of Adelaide Press, 205-232. <http://www.jstor.org/stable/10.20851/j.ctt1sq5xd5.12>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Do, T.D., Le, L., & Phan, T. (2020). Factors Affecting Talent Retention: Case Study of Universities in Ho Chi Minh City. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1). <https://www.abacademies.org/articles/factors-affecting-talent-retention-case-study-of-universities-in-ho-chi-minh-city-9076.html>

- Esguerra, G. A. E., y Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32(140).
<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Fu, J. (2019). Unpacking the Influence of Informational, Organizational, and Structural Factors on the Longitudinal Change of the NPO Follower-Followee Network on Twitter. *International Journal Of Communication*, 13(24).
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/11391/2752>
- Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas*. Granica.
- Hartzler-Weakley, K. (2018). *Examining the impact of transformational and transactional leadership style on work attitudes, motivation, and work outcomes in nonprofit organizations* Dissertations. 187. Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Graduate Faculty of James Madison University. <https://commons.lib.jmu.edu/diss201019/187>
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. 5° ed. Pearson Educación.
- Jones, R.J., Napiersky, U., & Lyubovnikova, J. (2019). Conceptualizing the Distinctiveness of Team Coaching. *Journal of Managerial Psychology*, 34(2), 62-78. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0326>

Jordan, D. W. (2019). *Leveraging a Multi-Generational Organization Through Mentoring to Manage Workplace Productivity*. Doctoral dissertation. University of Maryland University College.

<https://www.proquest.com/openview/bbca5033480751da8a21733b55a27be4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Katzenbach, J., Oelschlegel, C., & Thomas, J. (2016). 10 principles of organizational culture. *Strategy+ business*, 82(Spring), 1-7. <https://www.strategy-business.com/feature/10-Principles-of-Organizational-Culture>

Klaver, S., & Maalouf, D. M. (2021). *Interorganizational learning through collaboration in the non-profit sector* (Dissertation). Malmö University.

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mau:diva-43173>

Ko, W.W., & Liu, G. (2021). The Transformation from Traditional Nonprofit Organizations to Social Enterprises: An Institutional Entrepreneurship Perspective. *Journal of Business Ethics*, 171, 15–32.

<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z>

Kong, E. (2015) A qualitative analysis of social intelligence in nonprofit organizations: external knowledge acquisition for human capital development, organizational learning and innovation. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 463-474. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.63>

- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281–299.
<https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2007.00224.X>
- Lewin, K. (1947). Group Decision and Social Change. In: Newcomb, T. and Hartley, E., Eds., *Readings in Social Psychology*, Holt, Rinehart & Winston, New York, 197-211.
- Mataix Aldeanueva, C. (2001). *Dirección estratégica para las ONG*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
<https://elibro.net/es/lc/bibliocema/titulos/48392>
- Meyer, M., & Leitner, J. (2018). Slack and innovation: The role of human resources in nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 29(2), 181–201.
<https://doi.org/10.1002/nml.21316>
- Mullen, C., & Klimaitis, C.C. (2019). Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19-35. <https://doi.org/10.1111/nyas.14176>
- Pirela de Faría, Ligia del Carmen. (2010). Leadership and Organizational Culture in Basic Education Institutions. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000300008&lng=es&tlng=en.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*, 10a. ed. Pearson Educación.
- Robineau, A., Ohana, M., & Swaton, S. (2014). The Challenges Of Implementing High Performance Work Practices In The Nonprofit Sector. *Journal of Applied Business Research*, 31(1), 103-114. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i1.8994>
- Rosenbaum, D., Taksa, L., & More, E. (2018). Structured reflection and organizational change: connecting organizational boundaries to enhance change outcomes in nonprofit organizations. *Public and Private Organizations and Public Finance*, 55. <http://www.f4ei.org/wp-content/uploads/Public-and-Private-Organizations-Proceedings-F4Ei-2017.pdf#page=59>
- Rusu, C. M., Săplăcan, S. I., & Lile, R. (2020). *Successful Leadership Of Virtual Teams: Challenges And Best Practices*. In Proceedings of the International Management Conference. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, 14(1), 744-751. <https://doi.org/10.24818/IMC/2020/04.06>
- Sanderse, J., de Langen, F., & Salgado, F. P. (2020). Proposing a business model framework for nonprofit organizations. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 10(1), 40-53. http://www.aebrjournal.org/uploads/6/6/2/2/6622240/joaebrmarch2020_40_53.pdf

Sanderson, Z. (2020). Idealism, Disillusionment, and Cynicism in Response to Values (In)Congruences in UK Nonprofit Organizations: An Exploratory Study.

Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.

<https://doi.org/10.1177/0899764021995249>

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. Jossey-Bass. A Wiley Imprint.

Schein, E. (1987). *Process Consultation, lessons for managers and consultants*. 2nd ed. Addison-Wesley Publishing Co.

Social Enterprise Knowledge Network (2006). *Effective management of social enterprises: lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica*. Harvard University: David Rockefeller Center for Latin American Studies. Inter-American Development Bank.

<https://publications.iadb.org/publications/english/document/Effective-Management-of-Social-Enterprises-Lessons-from-Businesses-and-Civil-Society-Organizations-in-Iberoamerica.pdf>

Sujitjorn, S., & Lertsuksombat, R. (2019). Strategy Development for Service-and-Innovative Notfor-Profit Organization (NPO): Practical Case. *Open Journal of Business and Management*, 7, 1641-1647.

<https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.74114>

Tapella, E. (2007). *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*. Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Turzi, M. (2017). *Todo lo que necesitas saber sobre el (des)orden mundial*. 1ª ed. Paidós.

Urban, B., & Gaffurini, E. (2018). Social enterprises and organizational learning in South Africa. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(1), 117-133. <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2017-0010>

Yasin, M. (2017). Talent Mapping/Assessment: Picturizing Talent in Organization. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 3(11). <https://ssrn.com/abstract=3074303>

Autorizaciones

- **Repositorio Institucional**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Repositorio Institucional** de la Universidad de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Catálogo en línea**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Catálogo en línea** (acceso con usuario y contraseña) de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Página web UCEMA**

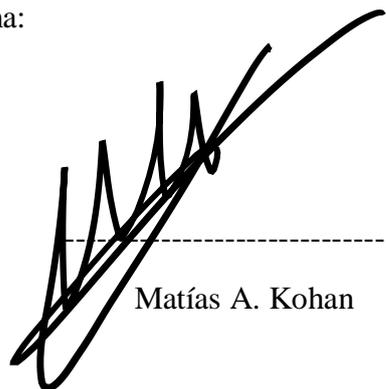
Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la **página web de la Universidad** como Trabajo destacado, si el mismo obtuviese la distinción correspondiente, con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Nombre y apellido: Matías A. Kohan

DNI: 28.488.281

Carrera: Maestría en Dirección de Empresas

Firma:



Matías A. Kohan