



# Desarrollo de talento y transformación cultural en las ONG

Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2022-2023



Este documento resume el informe *“Desarrollo de talento y transformación cultural en las ONG”*, que presenta los resultados del estudio realizado durante el curso 2022-2023 dentro del marco del *Programa Esade-PwC de Liderazgo Social*.

La publicación completa, elaborada por Ignasi Carreras, Mar Cordobés y María Sureda, está también disponible en formato electrónico en la página del Instituto de Innovación Social de Esade y en la de la Fundación PwC, así como el documento con los resultados de la encuesta realizada dentro del mismo proyecto (*Desarrollo de talento y transformación cultural en las ONG. Resultados de la encuesta*).

**Autores:**

Ignasi Carreras, Mar Cordobés y María Sureda.

# Presentación

Los últimos tres años han tenido un impacto excepcional en el futuro del trabajo. La crisis de la COVID-19 no solo obligó al teletrabajo y a la adaptabilidad de las organizaciones, sino que también impulsó que trabajadores de todo el mundo reevaluaran sus prioridades. Los desafíos a que se enfrentan los líderes hoy son más significativos y complejos que en generaciones. Es un **momento crucial para centrarse en el talento con el fin de generar valor e innovación para todas las organizaciones, incluidas las del tercer sector**, que afrontan importantes retos en este sentido.

Muchas ONG reconocen que sus equipos constituyen su columna vertebral: son las personas, sus capacidades y su pasión las que impulsan la organización hacia el logro de su misión. Sin embargo, **las inversiones en recursos humanos o en gestión del talento en el tercer sector son, a menudo, inexistentes, poco frecuentes o de naturaleza no planificada.**

Por ello, la presente publicación pretende reflexionar sobre cuestiones fundamentales en relación con la gestión del talento en el sector, como la capacidad de las ONG y otras organizaciones sociales para atraer y retener al mejor talento, a pesar de la dificultad de competir en el plano económico con las empresas y las administraciones

públicas: ¿Cómo podemos mejorar nuestra imagen como empleadores? ¿Cómo llegamos a la mayor cantidad posible de talento de una manera eficiente? ¿Cómo competir en un mercado laboral complicado, si no podemos ofrecer las mismas retribuciones económicas? Y también sobre la necesidad de repensar las políticas para gestionar el talento voluntario y aprovechar todo su potencial; la necesidad, cada vez más imperiosa, de la transformación digital para optimizar nuestros procesos de gestión de personas, o cómo incluir, escuchar y cuidar a nuestro equipo, construyendo entidades capaces de tener en cuenta la experiencia de sus equipos y que sepan afrontar el *burnout*, cada vez más frecuente, que ahora ha sido reconocido por la Organización Mundial de la Salud como una enfermedad oficial. No hay que olvidar tampoco cuestiones como la flexibilidad laboral y la necesidad de ampliar su definición para lograr unas organizaciones verdaderamente inclusivas, o bien, cómo avanzar hacia unas organizaciones que aprenden, que integran el aprendizaje como parte del trabajo diario y que pueden ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a sus equipos, para lograr su retención y mejorar su motivación. En definitiva, cómo podemos **desatar el potencial e invertir en nuestros equipos para impulsar el desarrollo de la organización y conseguir cada vez más resultados misionales.**

Una redefinición radical de lo que se entiende hoy por talento y cómo gestionarlo implica necesariamente un estilo de liderazgo más humano y centrado en la persona, así como unas culturas organizativas más empáticas, focalizadas en la experiencia de sus equipos. Por ello, otro de los temas destacados del presente informe es la necesidad de **impulsar procesos de transformación cultural en las entidades del tercer sector**, que les permitan integrar valores clave hoy en día, como la diversidad y los principios feministas, la agilidad, la colaboración, la innovación o la digitalización. Ello permitirá a estas organizaciones construir culturas más coherentes y alineadas con su visión y misión, con el objetivo de alcanzar sus objetivos estratégicos, lo cual tendrá, a su vez, efectos positivos en su capacidad de atraer, retener y desarrollar el talento.



**Santiago Barrenechea**  
Presidente de la Fundación  
PwC



**Ignasi Carreras**  
Director del Programa Esade-  
PwC de Liderazgo Social



# 1

## Introducción

### 1.1. El futuro del trabajo

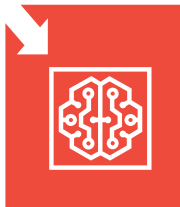
En los últimos años, se ha hablado mucho del “futuro del trabajo”. Esta expresión describe los cambios en la forma en que se realizará el trabajo en la próxima década, debidos a factores tecnológicos, generacionales y sociales. **El futuro del trabajo es ya.** La digitalización y la globalización han provocado cambios radicales en nuestra forma de vivir y de trabajar, y están generando también cambios radicales en los perfiles laborales. Además, la crisis del coronavirus ha acelerado estos cambios de una forma inimaginable. La pandemia nos ha mostrado que la adaptación y la transformación digital acelerada son posibles, y también ha provocado que muchas personas se hayan replanteado sus prioridades. Encuestas globales sobre el compromiso de los empleados muestran que la fuerza laboral se siente cada vez más

desconectada y menos apreciada, lo cual resulta preocupante si atendemos la vinculación que existe entre compromiso y rendimiento. A ello se suma la escasez de talento crítico y las brechas en ciertas habilidades que, combinadas con un desajuste entre la demanda y la oferta de talento, hacen que **conseguir a las personas adecuadas y lograr mantenerlas en los puestos correctos y en el momento correcto nunca ha sido tan desafiante.**

Inmersos en este entorno de cambio y de incertidumbre sin precedentes, hemos aprendido que **el talento sigue siendo una de las ventajas competitivas más relevantes para cualquier tipo de organización.** Si las organizaciones no se transforman, para garantizar que pueden atraer, inspirar, motivar, administrar, desarrollar y recompensar a su gente de manera adecuada, pueden perder sus activos más valiosos.



### Gráfico 1: El futuro del trabajo: principales factores de cambio que están transformando el qué, el dónde, el cuándo, el cómo y el porqué del trabajo



#### Avances tecnológicos: automatización, inteligencia artificial y metaverso

La evolución de la tecnología ya está teniendo y tendrá impacto importante en el trabajo, ya que a medida que las máquinas asumen más tareas varios puestos pueden experimentar cambios significativos, o incluso desaparecen por completo. El reto está en determinar **en qué son excepcionalmente buenos los humanos y cuál es nuestra ventaja comparativa.**



#### Cambios demográficos: más longevidad y más diversidad

El envejecimiento de la población supondrá un desafío, y las personas deberán reorganizar el enfoque de sus carreras, de su vida familiar y de su educación. **Las carreras múltiples serán comunes y el aprendizaje permanente para prepararse para el cambio ocupacional experimentará un gran crecimiento.** Las organizaciones deberán repensar las trayectorias profesionales tradicionales, creando más diversidad y flexibilidad. Además, **los equipos de trabajo deberán reflejar mejor la diversidad de la sociedad.**



#### Pospandemia

La sociedad y las organizaciones deben adaptarse a un mundo diferente a partir de la pandemia, también pensando en que este virus y los que vendrán en el futuro son endémicos. En el ámbito laboral, **el impacto más duradero de la pandemia ha sido el paso al teletrabajo**, ya sea total o parcial, y las consecuencias que ha implicado para las organizaciones (reevaluar necesidades de espacio, flexibilidad, la ampliación de contexto para la atracción de talento, etc.). Además, también ha generado cambios profundos en nuestro enfoque de la salud, y obliga a las organizaciones a prestar más atención a la salud mental y física de su fuerza laboral, y abordar **el bienestar de su gente será una propuesta de valor clave para su posicionamiento.**



#### Globalización

El impacto de la dinámica global es más difícil de predecir, pero es evidente que **los acontecimientos internacionales tienen un efecto profundo en el ámbito del trabajo**, como ya ha tenido las últimas tres décadas (aumento exponencial del comercio internacional, desplazamiento de los centros de producción, etc.). Aunque parece poco probable que se reviertan estas tendencias, **existen buenas razones para la incertidumbre**, justificadas, por ejemplo, por los recientes cortes de la cadena de suministro a raíz de la guerra de Ucrania o por determinadas políticas proteccionistas y/o populistas.



#### Sostenibilidad y medio ambiente

Cualquier mirada a largo plazo debe tomar en consideración la emergencia climática y la necesidad de limitar el aumento de la temperatura global. El impulso a favor de la sostenibilidad y la justicia climática acelerarán el cambio en todo el mundo, impulsarán el desarrollo tecnológico e influirán en los viajes y en el transporte. **Las expectativas sobre el papel que deben desempeñar las empresas y las organizaciones están cambiando, y se espera que actúen cada vez más de manera responsable y creen un contrato social sostenible para el trabajo**, por lo que deberán promover unas sólidas credenciales ESG (*environmental, social, governance*) para atraer y retener a las mejores personas.



#### Tendencias sociales

Los valores, las actitudes y los comportamientos están en evolución constante, y **todos los demás factores impulsores del cambio tienen un papel en la aceleración de dichas tendencias sociales.** Por ejemplo, la tecnología está impulsando el cambio social sobre todo a través del papel que desempeñan las redes sociales dentro y fuera del trabajo. Por otra parte, los peligros de las “noticias falsas” han resultado evidentes y las organizaciones son igualmente vulnerables a tales riesgos, llevando a un contexto marcado por la desconfianza y la desinformación, donde han aumentado las expectativas sobre la capacidad de las empresas para resolver los desafíos actuales, lo cual modifica sustancialmente el terreno de juego en que se mueve el tercer sector.

Fuente: Elaboración propia a partir de Silkin y Davies (2021) e Institute for the Future. University of Phoenix (2020).

Ante tales disrupciones, **las organizaciones se están viendo impelidas a reexaminar sus estrategias organizativas, sus modelos laborales, sus valores y su cultura.** Por ello, en la última década muchas organizaciones innovadoras han cambiado su enfoque de recursos humanos, de **un papel centrado sobre todo en la administración y en el control, a la conciencia de su rol como agentes de cambio, coaches, gestores de crisis, y expertos en digitalización y aprendizaje.** Esta evolución es la esencia del concepto de *people operations*, **un enfoque que sitúa al talento en el centro de la estrategia organizativa**<sup>1</sup>.

Las encuestas realizadas a trabajadores de todo el mundo en los últimos años<sup>2</sup> ponen de manifiesto importantes cambios en sus prioridades y expectativas. Los trabajadores manifiestan claramente cómo quieren que sea el futuro del trabajo: **humano, flexible e inclusivo.**

- Las prioridades de los trabajadores han cambiado<sup>3</sup>, y además esperan más de las organizaciones para las que trabajan<sup>4</sup>, especialmente **oportunidades ilimitadas de aprendizaje y de crecimiento profesional.**
- Los trabajadores buscan empresas cuyos valores estén alineados con los suyos, reclaman fórmulas de trabajo flexibles y por ello se impone el *smart working*.
- Los trabajadores necesitan -y demandan- nuevas habilidades digitales.
- Sigue siendo necesaria más diversidad e inclusión. Muchos trabajadores se han sentido discriminados en el lugar de trabajo.
- Los trabajadores más jóvenes se muestran más insatisfechos y preocupados.



## 1.2 ¿Qué se entiende por talento hoy? Nuevo mundo, nuevas competencias

### Estamos viviendo una revolución de las competencias<sup>5</sup>

El talento puede definirse como la aptitud o la capacidad para el ejercicio de una cierta actividad. Desde una perspectiva de recursos humanos, **el concepto de talento se entiende como un todo que conjuga conocimientos, habilidades, actitudes y competencias.** Incluye tanto el talento de los trabajadores a jornada completa o a tiempo parcial, como el de los voluntarios, así como el de las alianzas y las colaboraciones externas.

Mientras tradicionalmente el foco a la hora de gestionar -y, especialmente, de atraer- el talento se había puesto en la trayectoria académica y la acumulación de experiencia profesional, los cambios y las disrupciones han hecho que el foco se desplace ahora sobre todo hacia las habilidades o las competencias. Unas competencias en evolución constante y que son distintas de las que se consideraban prioritarias décadas e incluso años atrás o a las necesarias en el futuro. Estamos viviendo, en definitiva, **una revolución de las competencias, en que ayudar a la gente a mejorar y a adaptarse a un mundo de trabajo que cambia rápidamente será uno de los desafíos definitorios de las organizaciones.** Las competencias son el punto de partida de una estrategia exitosa, centrada en la experiencia del empleado (ver figura 2).

Sin embargo, **garantizar que una organización dispone de las competencias y de las habilidades necesarias para desarrollar su misión con éxito presenta notables desafíos,** dado el entorno tan cambiante, pero también por la falta de una imagen precisa del talento de que disponen hoy ni de sus brechas actuales en materia de habilidades. En este sentido, herramientas como los mapas de talento o sistemas que mantengan un inventario de las habilidades actuales y ayuden a visualizar las brechas en las habilidades futuras son fundamentales.

<sup>1</sup> Gong, R. (2022): "How to build nonprofit talent systems in times of rapid growth". Stanford Social Innovation Review.

<sup>2</sup> Entre ellas la encuesta *Hope and Fears* desarrollada por PwC anualmente.

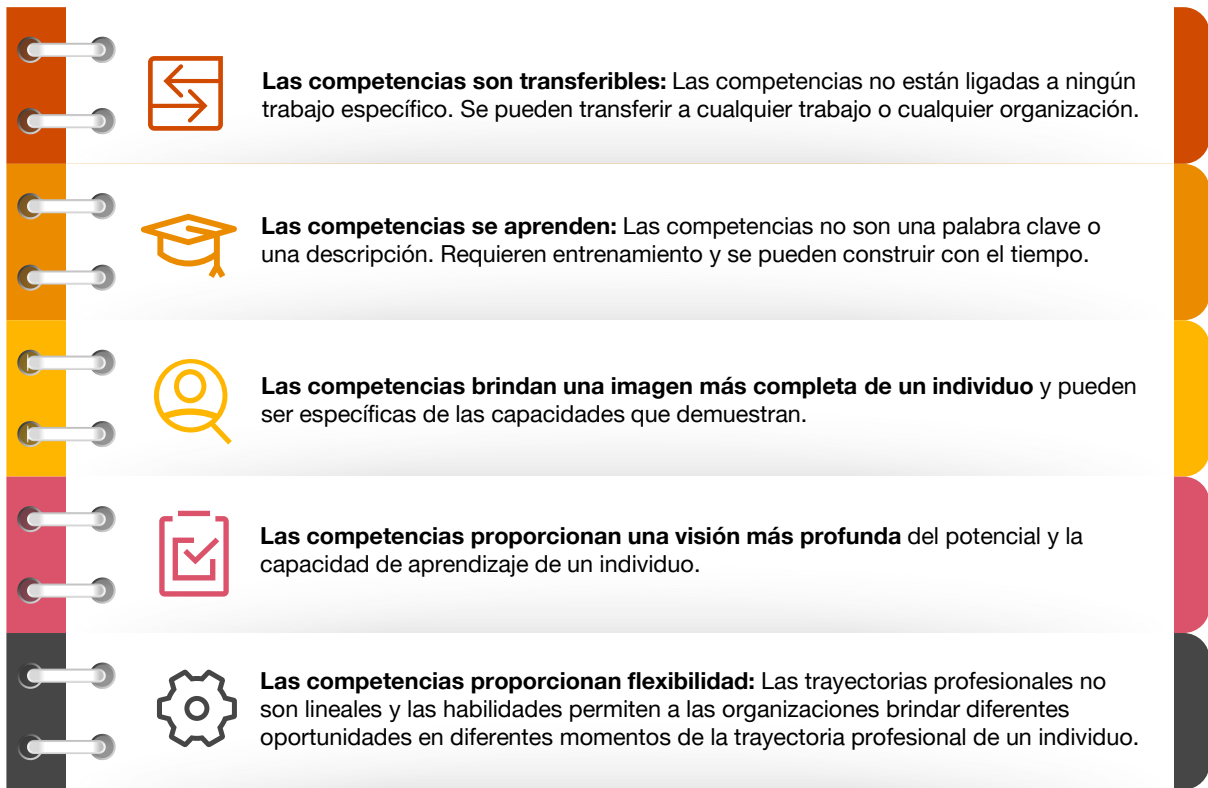
<sup>3</sup> Ceridian (2022): *2022 Pulse of Talent. Competing for talent takes more than pay.*

<sup>4</sup> PwC: Informes *Hope and Fears* 2021, 2022 y 2023. La última edición de 2023 está disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html>.

<sup>5</sup> En el estudio, se utilizan indistintamente los términos competencias y habilidades, que en inglés se denominan *skills*.



Gráfico 2: Enfoque basado en competencias



Fuente: Beamery (2021).

### El enfoque basado en competencias está transformando los criterios de selección y contratación, y sitúa el foco en la capacidad de aprender

**El foco, más que en la experiencia demostrada, se sitúa cada vez más en el potencial y en la capacidad de las personas de adquirir rápidamente las competencias necesarias para realizar el trabajo.** Cuando una organización contrata a personas con la aptitud o con la capacidad adecuadas para aprender, puede desarrollar conjuntos de habilidades de alto valor en estas personas y abre un camino más equitativo hacia el éxito, tanto a escala organizativa como individual.

**Uno de los aspectos clave en la gestión del talento hoy es, pues, el de la formación y el desarrollo de equipos.** Las organizaciones más exitosas serán las que hayan invertido en las habilidades y las competencias de sus empleados. No hay que olvidar, además, que los trabajadores quieren seguir formándose.



*Ayudar a las personas a capacitarse, mejorar y volverse a formar en nuevos roles sigue siendo el desafío definitorio de esta década. Era importante antes de la pandemia y es aún más crítico ahora: crear un mejor lugar de trabajo donde todos puedan liberar todo su potencial humano y tener una participación más equitativa de la prosperidad.*

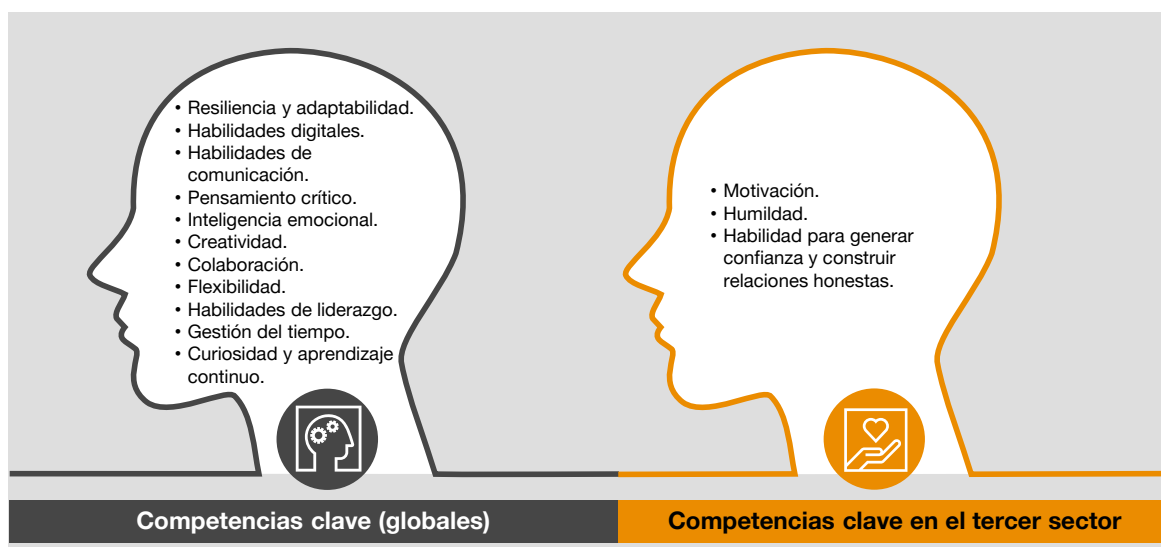
Manpower (2021): *Skills Revolution Reboot: The 3Rs- Renew, Reskill, Redeploy.*

## Competencias clave para el futuro del trabajo

Uno de los principales factores de cambio para el futuro del trabajo es el relativo a la automatización y a la digitalización, unos procesos que seguirán marcando de forma notable la evolución de los perfiles profesionales, convirtiendo algunos en obsoletos, pero también creando otros nuevos. Se está poniendo especial foco en identificar las competencias clave del futuro, y diversos estudios y encuestas realizados recientemente<sup>6</sup> coinciden en priorizar, por un lado, las competencias digitales, y, por otro, aquellas competencias profundamente humanas, sobre todo las habilidades relacionadas con la resiliencia y la adaptabilidad.



Gráfico 3: Competencias clave



Fuente: Elaboración propia a partir de Marr (2022).



<sup>6</sup> LinkedIn Learning (2021): *Workplace Learning Report 2021. Skill Building in the New World of Work.*



## La gestión del talento en el tercer sector: resultados de la encuesta al sector



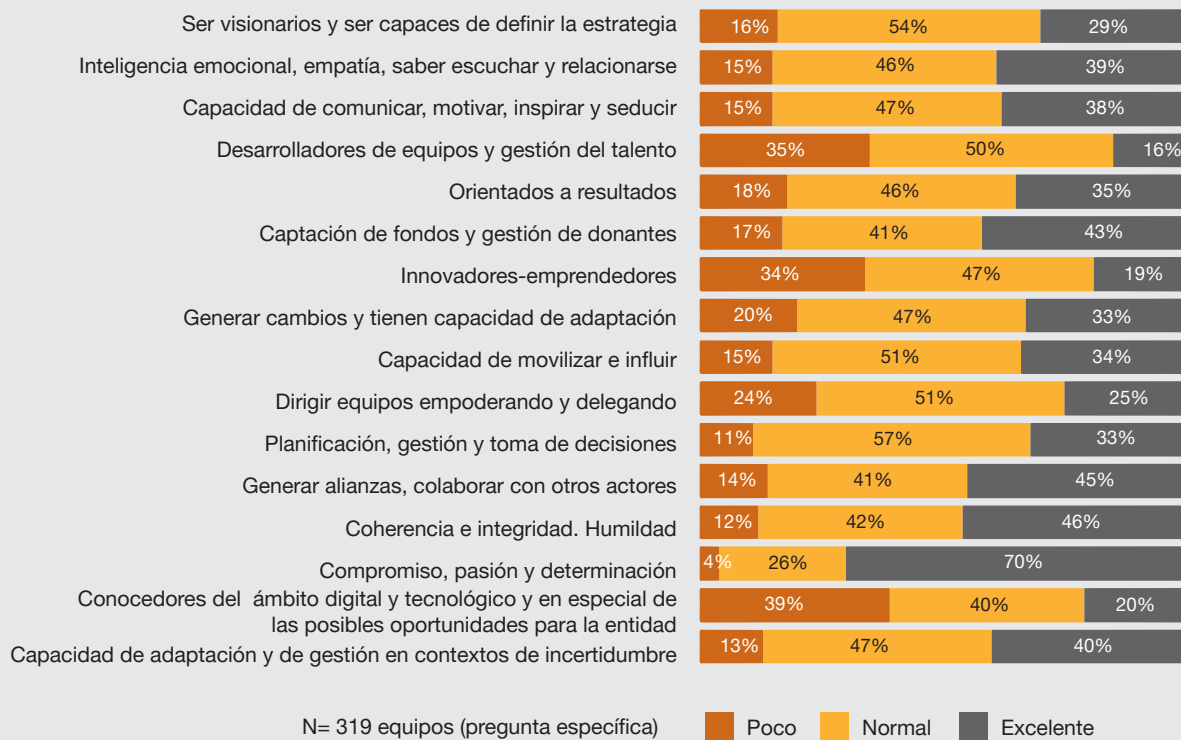
En el marco de esta investigación, se realizó una encuesta dirigida a responsables y equipos de ONG y del tercer sector, centrada en el talento y la transformación cultural. A lo largo del informe, se citarán algunos de los resultados obtenidos y, en el anexo, se presentarán más detalles sobre la encuesta realizada y la muestra obtenida.

Al ser preguntados por los atributos y las competencias de los equipos directivos del tercer sector, vemos que estos valoran muy favorablemente a sus propios directivos/as por su

**compromiso, pasión, determinación** (el 70% consideran que son excelentes en este ámbito) y, a continuación, por su **coherencia y humildad**, así como por su capacidad de generar alianzas, de adaptación y gestión en contextos incertidumbre, y de captar de fondos. En cambio, **consideran que deben mejorar en ámbitos tan importantes como la capacidad de identificar oportunidades en el ámbito digital y tecnológico, el desarrollo de los equipos y la gestión del talento, la innovación y el emprendimiento.**



**Gráfico 4: Atributos y competencias de los equipos directivos del tercer sector**



Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).

### 1.3 Gestionar el talento hoy

#### La persona en el centro de la estrategia organizativa

La gestión del talento actualmente debe colocar en el centro, necesariamente, a la persona, teniendo en cuenta sus situaciones personales, así como los modelos de trabajo alternativos emergentes. El contexto **requiere necesariamente un enfoque centrado en el ser humano** e implica diseñar la estrategia organizativa –los flujos de trabajo, los procesos, la utilización del espacio, etc.– en torno a las necesidades humanas (físicas, cognitivas, emocionales), en lugar de esperar que las habilidades y el comportamiento humanos se ajusten a los procesos o a las ubicaciones heredados<sup>7</sup>. **Así pues, el foco se sitúa ahora en la experiencia del empleado y la noción de escucha continua pasa a ser prioritaria<sup>8</sup>.**

El investigador especializado en recursos humanos, J.Bersin, habla de “la organización irresistible”<sup>9</sup>, como aquella que empodera a los empleados para lograr el éxito organizativo, en vez de obligarles a hacer lo que quieren sus líderes. Este autor







identifica seis elementos clave de las organizaciones irresistibles, tal y como se describe en el Gráfico 5.

#### El papel clave de la tecnología en la gestión del talento

Uno de los principales desafíos del área de recursos humanos de todas las organizaciones y también del tercer sector es **adoptar la tecnología adecuada para poder aprovechar al máximo los recursos disponibles para optimizar la gestión del talento**. Muchas ONG carecen de la experiencia, la capacidad o los recursos para incorporar análisis de datos en los procesos de recursos humanos del día a día de manera consistente, así como para utilizar el poder predictivo de estos datos para promover una mejor toma de decisiones<sup>10</sup>. Por otra parte, al aplicar tecnología a la gestión del talento, es importante asegurarse de que las herramientas sean fáciles de manejar, se integren bien con los sistemas existentes y se alineen con la estrategia de gestión del talento de la organización. Además, deben priorizarse las consideraciones de seguridad y privacidad de los datos, para proteger la información de los empleados.



**Gráfico 5: Elementos que definen la experiencia del empleado en la actualidad: “la organización irresistible”**

 Trabajo con propósito	 Gestión eficaz	 Ambiente laboral positivo	 Bienestar y salud	 Oportunidades de crecimiento	 Confianza en la organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaje de nuestro propósito y nuestros valores con los de la organización.</li> <li>• Autonomía y capacidad de acción: ¿Puedo tomar decisiones sobre cómo realizar mi trabajo?</li> <li>• Equipos ágiles y que dan apoyo.</li> <li>• Tiempo para recuperarse, concentrarse e innovar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas claras, con oportunidades de crecimiento: veo cómo mi trabajo contribuye a los fines de la organización.</li> <li>• Coaching y feedback regular.</li> <li>• Foco en mejorar los procesos de gestión.</li> <li>• Sistema de gestión del rendimiento simple y transparente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas, procesos y sistemas que permiten trabajar de forma productiva.</li> <li>• Apreciación, reconocimiento y recompensas.</li> <li>• Flexibilidad tanto horaria como de lugar de trabajo.</li> <li>• Inclusión y diversidad. Sentido de comunidad y de pertenencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad y protección en todos los aspectos del trabajo.</li> <li>• Programas de salud, fitness, wellbeing...</li> <li>• Medidas de apoyo psicológico y emocional.</li> <li>• Medidas de apoyo financieras y familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades de movilidad interna.</li> <li>• Posibilidades de desarrollo profesional en múltiples ámbitos.</li> <li>• Posibilidades de aprendizaje adaptadas a las necesidades.</li> <li>• Cultura organizativa enfocada al aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y propósito, más allá de los objetivos económicos</li> <li>• Liderazgo con empatía, transparencia e integridad</li> <li>• Inversión continua en las personas</li> <li>• Objetivos sociales, comunitarios, medioambientales.</li> </ul>
<p><b>Tecnología y servicios de apoyo</b></p> <p>Para apoyar estos seis principios, deben existir la tecnología y servicios adecuados (<i>people analytics</i>, gestión del conocimiento, herramientas de aprendizaje avanzadas, etc.)</p>					

Fuente: The Josh Bersin Company (2021).

<sup>7</sup> Gartner (2022): “In Human-Centric Work, We Trust”, 17 de junio. Disponible en: <https://blogs.gartner.com/beyond-supply-chain-blog/in-human-centric-work-we-trust/>.

<sup>8</sup> Bersin, J. (2021): *Irresistible: The Seven Secrets of the World's Most Enduring, Employee-Focused Organizations*.

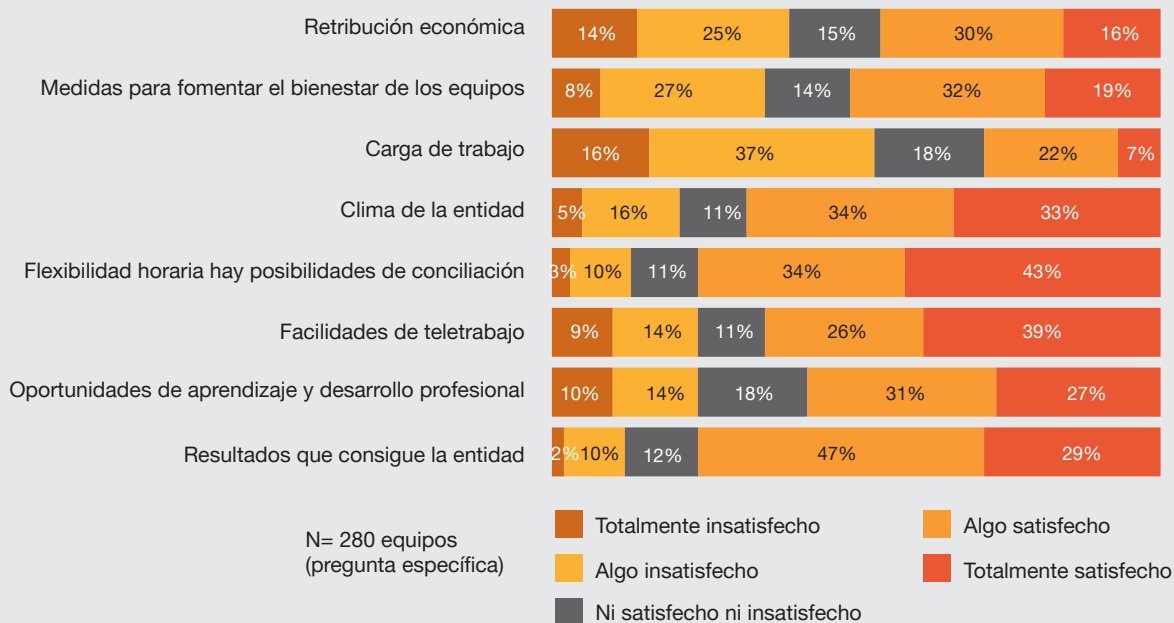
<sup>9</sup> Bersin, J. (2021): *The Irresistible Organization: Understanding Employee Experience In Detail*.

<sup>10</sup> Randstad Sourceright (2022): *Global Talent Trends Report*.

# La gestión del talento en el tercer sector: resultados de la encuesta al sector



**Gráfico 6: Grado de satisfacción de las personas que trabajan en ONG**



Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).



**Gráfico 7: ¿Qué peso tienen los factores siguientes a la hora de escoger un trabajo?**



Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).



# 2

## Gestionar y desarrollar el talento en el tercer sector hoy

### 2.1. La gestión del talento en el tercer sector

Si tu organización no tiene un plan formal para guiar la estrategia de gestión del talento, no sois un caso aislado: **solo el 13% de las organizaciones** que han participado en la encuesta realizada en el marco de este informe **afirman tener una estrategia o un plan formal de gestión del talento para los próximos meses o años**. Contar con una estrategia eficaz de gestión del talento podría marcar la diferencia para muchas organizaciones.

Los datos evidencian que invertir en el área de gestión del talento no ha sido prioritario en el sector, pese a que sus líderes reconocen su importancia. Existen muchas razones que explican por qué la inversión en talento tradicionalmente no ha sido prioritaria para el sector social<sup>11</sup>, y, por ejemplo, algunos de los responsables del mismo indicaban las siguientes:<sup>12</sup>

- a. **73%**: Porque estamos más centrados en el hacer, en poner en marcha proyectos e iniciativas, que en el apoyo y desarrollo de personas y equipos.
- b. **23%**: Porque estamos en una fase inicial de gestión y desarrollo de talento.

<sup>11</sup> Dasra (2019): *People First: Scaling Impact Through Talent Management*.

<sup>12</sup> Consulta a los participantes en el foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, enero 2023.



- c. **3%:** Porque somos fundamentalmente organizaciones pequeñas sin planes de carrera y sin suficiente presupuesto para estos temas.
- d. **0%:** Porque entendemos que cada persona tiene que preocuparse por su cuenta de su desarrollo personal.

A ello se añade la dificultad de financiación y el hecho que muchas entidades no cuenten con recursos libres, lo que implica que la **inversión en las personas, más allá de sus salarios, no se incluye en los presupuestos de los proyectos o programas**. Otro factor que ha podido contribuir es el **estilo de liderazgo imperante en el tercer sector**, más centrado en establecer un clima de

trabajo positivo que en desplegar los aspectos de acompañamiento y de desarrollo de los equipos. No obstante, en los últimos años se detecta un cambio de tendencia y cada vez hay más organizaciones sociales conscientes de la importancia de invertir en talento.

El sector necesita más que nunca construir una propuesta de valor que lo posiciona para poder desarrollar en él una trayectoria profesional deseable, demostrando todo lo que puede ofrecer: misión y más<sup>13</sup>. **El tercer sector tiene ante sí un gran reto, pero también la oportunidad de aprovechar las nuevas dinámicas del sector laboral y las nuevas aspiraciones de los individuos para atraer y retener al mejor talento.**

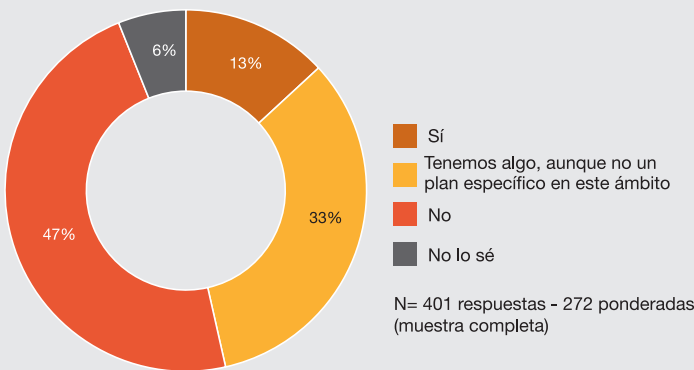


<sup>13</sup> Jenkins, J. (2018): "Sorry, but charities have to face up to the talent crisis". Third Sector, 24 de septiembre.

Estado de la cuestión:  
Resultados de la encuesta “La  
gestión del talento en las ONG”

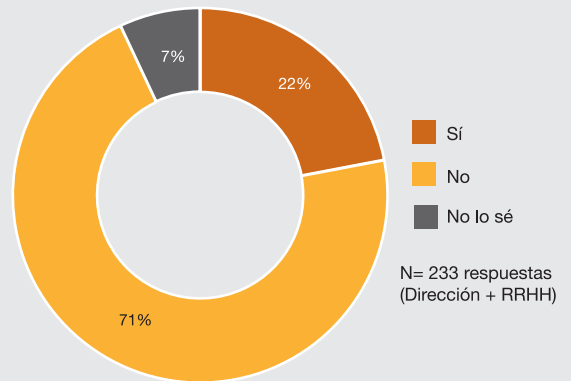


**Gráfico 8: ¿Contáis con una estrategia o plan formal de gestión del talento como guía para los próximos meses/años?**



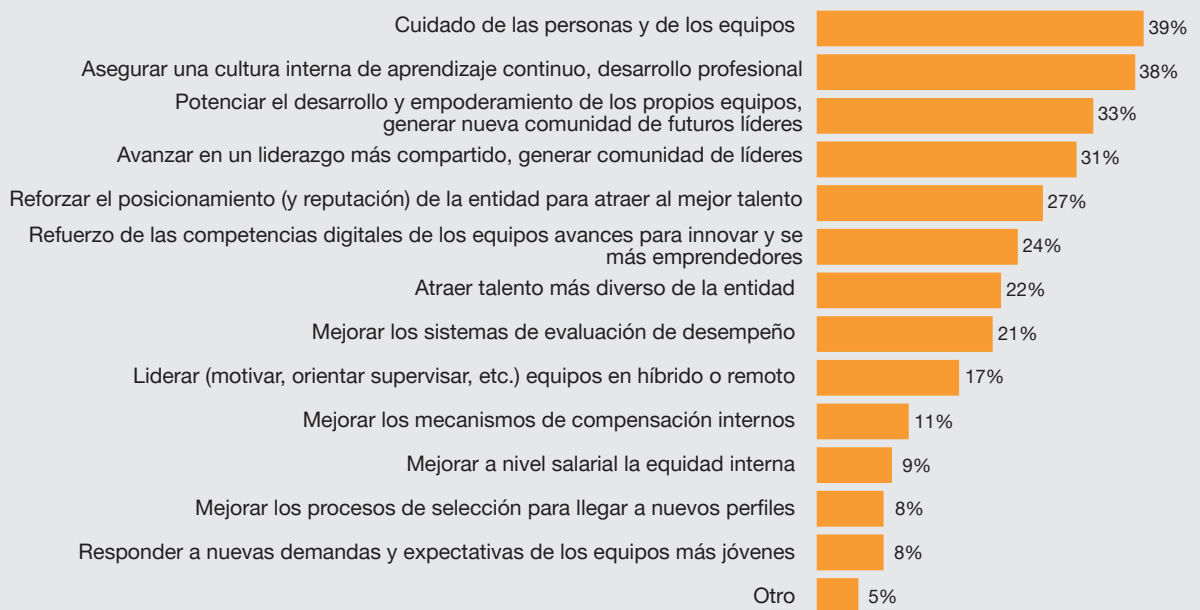
Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).

**Gráfico 9: ¿Trabajáis con mapas de talento o con sistemas para identificar el talento interno y plantear posibles promociones o el desarrollo de equipos?**



Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).

**Gráfico 10: Temas prioritarios en el ámbito de la gestión del talento y las personas**



N= 233 respuestas (Dirección + RRHH)

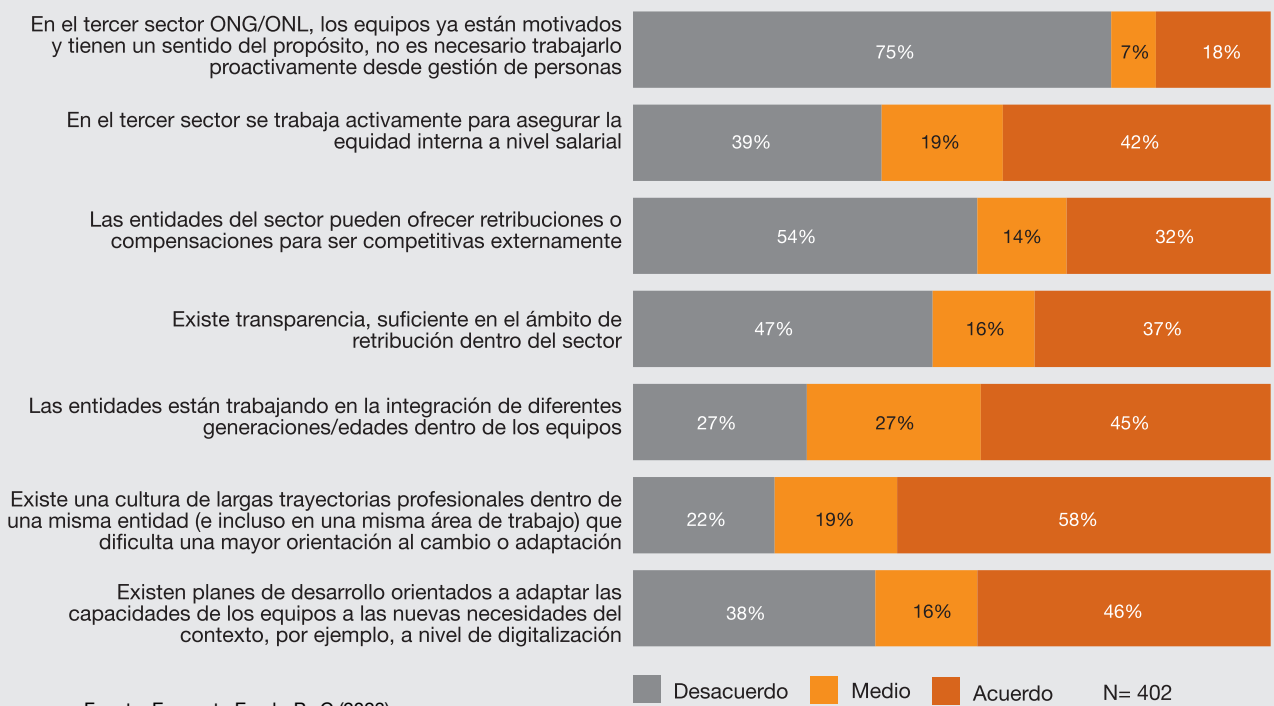
Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).



**Gráfico 11: ¿Cómo crees que se están trabajando los siguientes temas vinculados con la gestión del talento dentro en el sector?**



**Gráfico 12: Grado de acuerdo con distintas afirmaciones sobre la gestión del talento en el sector**



## Especificidades de la gestión del talento en el tercer sector

La motivación económica ha sido el principal factor impulsor del talento en el sector empresarial tradicionalmente, mientras que el tercer sector se ha caracterizado, en cambio, por la pasión y por el compromiso de contribuir a una causa social y marcar la diferencia en la sociedad. Varios factores diferenciales hacen que, para abordar la gestión del talento en el tercer sector, debamos adoptar una perspectiva distinta<sup>14</sup>:

1. **Muchas ONG operan en condiciones difíciles** (zonas geográficas en terreno, recursos limitados, etc.).
2. **Trabajan para obtener resultados en unos ámbitos desafiantes y emocionalmente intensos.**
3. **Tienen más restricciones de financiación y, por tanto, más dificultades para recompensar a las personas de manera adecuada.**
4. **Las ONG suelen tener equipos con perfiles más diversos y complejos.**
5. La función de gestión del talento está menos desarrollada en el tercer sector que en el corporativo, y a muchas organizaciones sociales

les resulta **difícil establecer unos objetivos y unas métricas que vinculen el desempeño individual y del equipo con el desempeño de la organización en su conjunto.**

6. No hay que olvidar el **talento voluntario**, fuente muy importante de talento y que es decisivo en la ejecución de sus programas.

## 2.2 Componentes principales en la gestión del talento

Podemos definir la gestión del talento como el conjunto de procesos, infraestructura y estrategias que rigen todo el ciclo de vida de los empleados. Abarca todas las funciones clave de recursos humanos y proporciona a las personas lo que necesitan para tener una experiencia óptima en cada etapa de su vida laboral.

### 1. Desarrollo de una estrategia de gestión del talento

Una estrategia de gestión del talento define de qué manera hemos de atraer, involucrar, retener y desarrollar el talento e impulsar la mejora continua del desempeño. Si bien la mayoría de las organizaciones sociales tienen un plan estratégico,



Gráfico 13: Componentes principales de la gestión del talento



Fuente: Elaboración propia.

<sup>14</sup> Dasra (2019): *People First: Scaling Impact Through Talent Management*.





muy rara vez cuentan con un plan de acción de gestión del talento, como ya hemos visto al inicio de este capítulo. **Tener un plan estratégico de gestión del talento ayuda a garantizar que las decisiones en este ámbito se alineen con las de la estrategia global de la organización.**

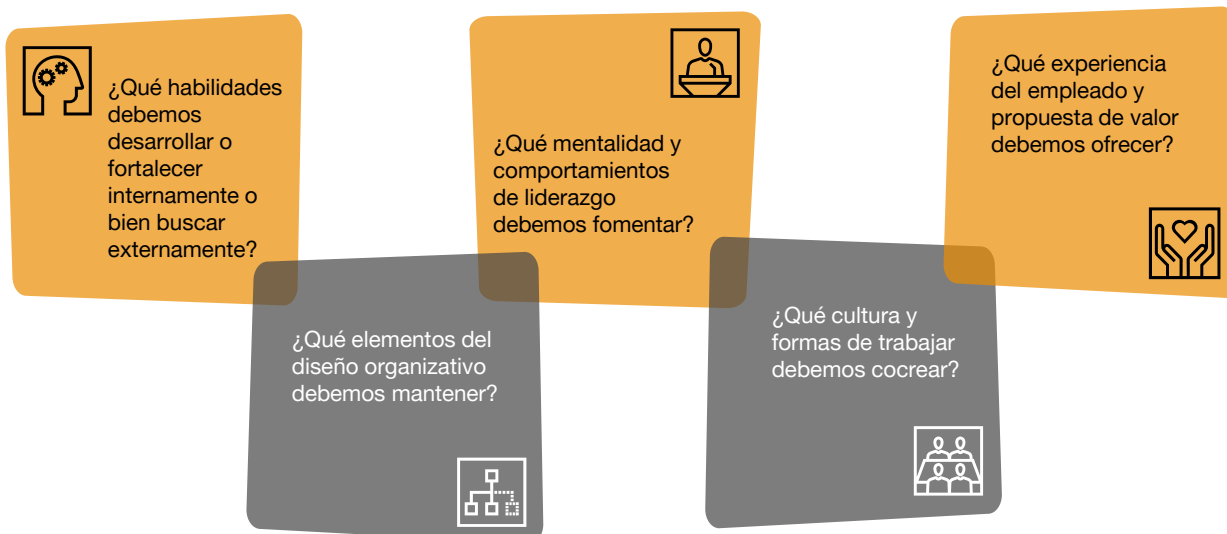
**El primer paso a la hora de desarrollar nuestro plan será determinar nuestras prioridades de gestión del talento en relación con el plan estratégico de la organización.** Para ello, es fundamental desglosar nuestra misión en objetivos claros y orientados a la acción.

## 2. Atracción del talento necesario

La incorporación de talento es el proceso de atraer el **talento adecuado para las necesidades de la organización en evolución.** En el caso del tercer sector, el 66% de las organizaciones<sup>15</sup> consideran que es difícil o muy difícil encontrar a profesionales con las competencias necesarias para realizar las tareas solicitadas, y señalan que **el nivel salarial y la formación y la cualificación que exige el sector son los factores que más dificultan la búsqueda de nuevas incorporaciones.**



**Gráfico 14: Cuestiones clave a que debe responder nuestra estrategia de gestión del talento**



Fuente: Gartner 2022.

<sup>15</sup> Deloitte (2022): *Barómetro de Entidades no Lucrativas 2022.*

Las entidades sociales necesitan prestar atención a:

**a. Crear o fortalecer la marca de la organización para aumentar su visibilidad y la capacidad de atraer talento**

**Una buena reputación de la organización** (“Marca de empleador”) **es el mejor activo a la hora de activar un proceso de atracción de talento.** Nuestra marca de empleado se basa en una serie de aspectos, como las percepciones de los empleados pasados, presentes y futuros; la experiencia de contratación que ofrecemos, así como nuestra propuesta de valor al empleado. Además, se refleja en cada etapa del ciclo de vida de nuestros equipos.

La *employee value proposition* (EVP) o **propuesta de valor para el empleado** se refiere al conjunto de acciones que realizan las organizaciones para atraer, motivar y retener a los perfiles profesionales más adecuados y con mayor talento de su sector. Incluye desde el salario (que puede ser un desafío para algunas organizaciones sociales) hasta la misión, pasando por el paquete de beneficios para los empleados, sus oportunidades de desarrollo profesional y/o el equilibrio entre la vida laboral y personal.

**Un aspecto distintivo del tercer sector**

La retribución económica no es la única variable determinante en nuestra propuesta de valor, pero sigue siendo importante

El propósito es un factor determinante a la hora de elegir la carrera profesional en el tercer sector. Sin embargo, **no podemos obviar que la remuneración y el paquete de compensación general sigue jugando un papel clave.** Se trata de una cuestión compleja para el sector. Por un lado, hay una dimensión moral: es fundamental que el dinero procedente de donaciones y/o subvenciones se utilice de la manera más eficaz posible, y los donantes pueden tener reticencias si perciben que los salarios son excesivos. También existe una dimensión puramente financiera: cuando los fondos son escasos y hay muchas necesidades, los líderes de las ONG deben luchar constantemente por priorizar. Y, por último, hay una dimensión económica: como empleador, el tercer sector no está aislado y tiene que competir con las demás organizaciones en la búsqueda de talento. Es obvio que salarios comparativamente más bajos constituyen un lastre para la competitividad en el sector como empleador.

Ante la dificultad de mejorar los salarios a que se enfrentan muchas entidades, **debemos buscar vías alternativas, adoptando un enfoque más amplio de lo que entendemos por retribución.** Los beneficios no financieros, como el trabajo flexible, un buen equilibrio entre la vida laboral y la personal, las oportunidades de aprendizaje y de desarrollo, además de la oportunidad de hacer una contribución real, son aspectos clave a resaltar al comunicar nuestra marca de empleador.

**b. Planificar la fuerza laboral necesaria: identificar brechas de talento en línea con los planes de crecimiento de la organización**

Disponer de un mapa de talento nos ayuda a visualizar el talento existente en la organización, que a veces permanece oculto porque no sabemos detectarlo. A través de este mapa, podemos descubrir qué área de la organización necesita mejorar, evaluar las competencias y habilidades de la plantilla, conocer el potencial de cada empleado y, por último, elaborar planes de formación continua para capacitar a los trabajadores en sus puntos débiles o para desarrollar en ellos aquellas habilidades que requerirán. Pese a ser herramientas muy útiles, **solo el 22% de las personas entrevistadas afirman que su organización trabaja con mapas de talento** o con sistemas para identificar el talento interno y plantear posibles promociones.

**c. Ampliar las vías de captación de talento**

Por último, dentro del ámbito de atracción las entidades necesitan **ampliar sus vías de captación de talento.** La deslocalización y la globalización del talento, junto con el teletrabajo y el auge del trabajo con *freelancers*, están permitiendo acceder a nuevas fuentes de talento hasta ahora no disponibles. Se trata de **buscar el talento allá donde esté, pasando de una concepción basada en la plantilla de la organización a otra fundamentada en el acceso a un pool de talento, tanto interno como externo.**

“ Hay que abandonar el paradigma de que los únicos profesionales con que cuenta una organización son aquellos que tienen contrato laboral y por los cuales la empresa cotiza ante la Seguridad Social.

Francisco Loscos (2022): *Los 15 mayores desafíos de la gestión del talento.*

### 3. Selección del talento adecuado

Esta fase se centra en la selección del talento más adecuado para nuestra organización. Consiste en el proceso de evaluación de los candidatos para cubrir una vacante concreta, buscando la **adecuación entre la persona y la organización, es decir, el “encaje cultural”**. También es importante que haya una alineación entre el desarrollo que busca el candidato y los objetivos de la organización. En este sentido, existen diversas claves:

#### a. Mejorar los procesos de reclutamiento/ evaluación

La mejora de los procesos de evaluación se puede dar por una parte aprovechando el potencial de la tecnología<sup>16</sup>, pero también por otra con un enfoque no centrando tanto en los currículos y experiencia previa, sino que atienden también otros aspectos, como la pasión, las competencias o la capacidad de aprendizaje y de adaptación. Un elemento fundamental es el encaje cultural, es decir, priorizar a aquellos candidatos que están en línea con la misión, con los valores de la entidad y con la cultura organizativa deseada.

#### b. Mejorar nuestra experiencia de incorporación (onboarding)

El proceso de incorporación tiene un papel clave en la retención, la satisfacción laboral y el desempeño de los equipos, por ello es importante:

- Desarrollar un plan integral de incorporación.
- Comenzar el proceso de incorporación antes de la fecha oficial de inicio.

- Asignar a un/a compañero/a como mentor/a dedicado/a a la incorporación.
- Promover la socialización y fomentar conexiones, especialmente en entornos remotos.
- Personalizar el proceso.
- No olvidar recoger comentarios para la mejora continua.
- Crear un viaje de incorporación continuo.

#### c. Siguen siendo necesarios más diversidad, inclusión y sentido de pertenencia

Es imperativo que las ONG modelen estos valores dentro de sus organizaciones, comenzando por reconocer los sesgos implícitos/inconscientes que puedan existir en ellas. Desarrollar un plan de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en una ONG implica adoptar un enfoque estratégico y sistemático para promover la diversidad y la inclusión en todas las áreas de la organización. Debe atender los aspectos siguientes:

- Evaluación de la situación actual.
- Compromiso de liderazgo.
- Definición de objetivos y metas.
- Desarrollo de políticas y prácticas inclusivas.
- Sensibilización y capacitación.
- Fomento de la participación y la representación.
- Evaluación y seguimiento.
- Comunicación y transparencia.

<sup>16</sup> Garcia, S. (2022): “Tecnología para la adquisición de talento: 4 tendencias”. Capital Humano, 375, mayo.



## La gestión del talento en las ONG: resultados de la encuesta. Perfil de la dirección general



Si atendemos a la muestra que ha participado en la encuesta, vemos que **el perfil medio de la dirección de las ONG es el de un hombre (52%) de unos 52,2 años, que ya trabajaba en la entidad antes de asumir el cargo (58%) y que lleva una media de 7,7 años asumiendo esta función** (aunque el 37% llevan menos de 5 años). La mayoría (58%) ha promocionado dentro de la entidad, y esta es la opción de procedencia que prefieren sus equipos (46%), aunque también un grupo importante (39%) se decanta por que venga de otra entidad.

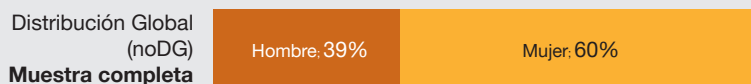
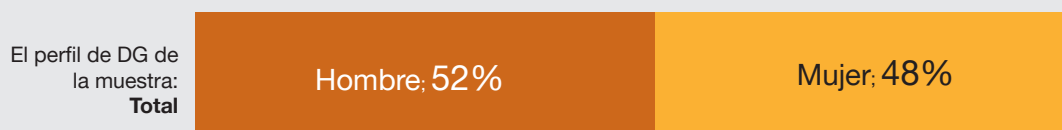
**El 48% de las organizaciones están lideradas por mujeres**, un porcentaje que contrasta con la presencia mayoritaria de mujeres en las plantillas

de las organizaciones sociales, que llega hasta el 60% en la muestra total. Otro hecho destacable es la relación con el tamaño de la organización.

**Vemos que, cuanto más pequeña es la organización, más mujeres desempeñan el rol de la máxima responsabilidad.** El 62% de las organizaciones con menos de 10 personas contratadas son lideradas por mujeres, mientras que este porcentaje disminuye hasta el 29% en las organizaciones con más de 250 personas. También existe una relación entre el género y la antigüedad: el porcentaje de mujeres en la dirección se va reduciendo a medida que aumenta el tiempo en el cargo (el 57% de las direcciones generales que llevan menos de 5 años son ejercidas por mujeres, pero solo el 37% de las de más de 15 años).



**Gráfico 15: Perfil de los directivos y equipos que han participado en la encuesta realizada en el marco del presente estudio. Género (I)**



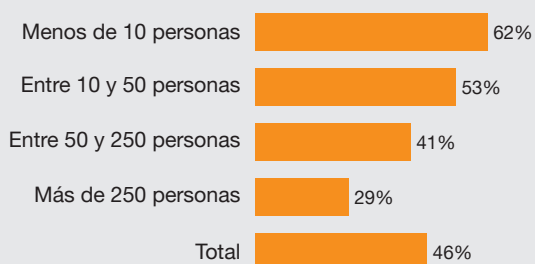
**Muestra:**

- **Perfil DG:** 363 respuestas, 143 Dirección + 220 Equipos (ponderadas).
- **Muestra Global:** 533 respuestas.

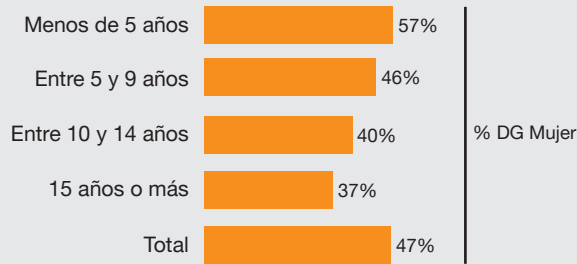
Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).



**Gráfico 16: Perfil de los directivos y equipos que han participado en la encuesta realizada en el marco del presente estudio. Género (II)**



Muestra 338 respuestas\*, de la cuales 156\* (46%), dirigidas por mujeres



Muestra 363 respuestas\*, de la cuales 172\* (47%), dirigidas por mujeres

Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).

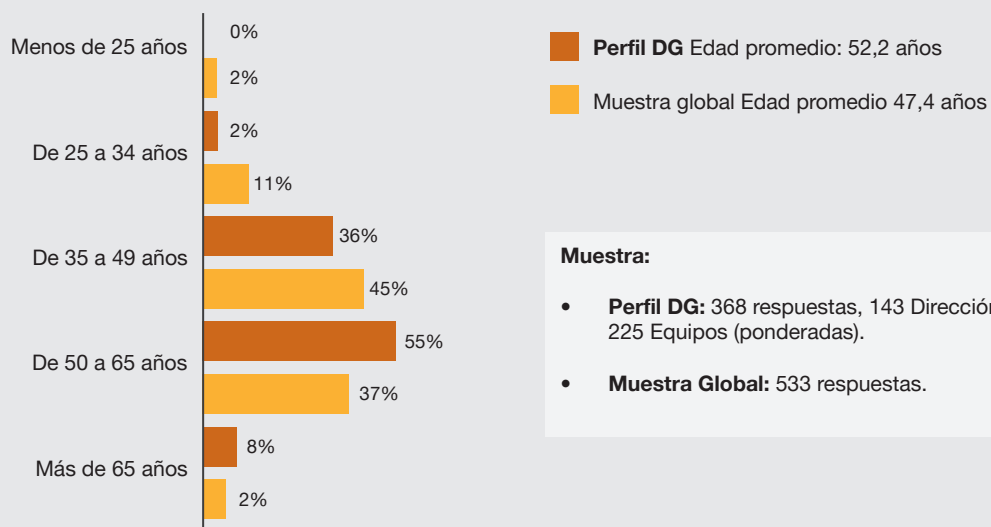


En cuanto a la **diversidad generacional**, cabe destacar que los resultados de la encuesta muestran un **predominio de las direcciones generales de entre 50 y 65 años** (el 55% del total), seguidas del grupo de 35 a 49 años (el 36%). Si observamos la muestra global, que incluye todos los equipos de las organizaciones, vemos que estos porcentajes se sitúan en el 37% y el

45%, respectivamente. La edad media en el nivel de la dirección general es de 52,2 años mientras, que la global de las organizaciones es de 47,4 años. Se trata de unos promedios bastante elevados, comparados con los del sector corporativo, donde hay una más presencia de personas jóvenes.



**Gráfico 17: Perfil de los directivos y equipos que han participado en la encuesta realizada en el marco del presente estudio. Edad**



- Muestra:**
- **Perfil DG:** 368 respuestas, 143 Dirección + 225 Equipos (ponderadas).
  - **Muestra Global:** 533 respuestas.

Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).



#### 4. Desarrollo del talento

Desarrollar el talento de nuestra organización se ha convertido en un elemento clave de cualquier estrategia de gestión del talento. En un contexto de tanto cambio e incertidumbre, además, hemos de asegurarnos de que nuestros equipos se mantienen constantemente actualizados para afrontar los retos de la organización. Existen diversos aspectos que tener en cuenta en este sentido.

##### a. La formación y el desarrollo continuos de nuestros equipos son clave. Fomentar una cultura de aprendizaje en la organización e impulsar la movilidad interna

Las habilidades caducan cada vez más rápido, y por ello se está poniendo el foco en la **necesidad de formar continuamente a nuestros equipos con el objetivo de adaptarlos a un entorno**

**altamente cambiante e impulsar, al mismo tiempo, la movilidad interna.** Por este motivo, el área de *Learning & Development* (L&D) se ha vuelto más central y debería realzar nuevas habilidades que ya están en la organización, pero antes no se reconocían, así como identificar los talentos ocultos y las áreas en las que potenciar el aprendizaje. Todo ello para impulsar dicha adaptación y movilidad, así como atender a las expectativas y a la predisposición de las personas a aprender, una demanda cada vez más creciente en los equipos<sup>17</sup>. El aprendizaje impulsa la cultura y la cultura impulsa a los equipos, motivándolos para innovar y hacer avanzar la organización<sup>18</sup>. Por tanto, ahora la prioridad es el **aprendizaje continuo, una de las cuatro habilidades clave para el desarrollo en una economía digital**, y es una responsabilidad compartida entre la organización y los propios trabajadores.

<sup>17</sup> Metz-Kleine, Alicia (2022): "These are the top 10 trends in talent management". Tandem Employ, 19 de enero. Disponible en: <https://www.tandemploy.com/en/employee-engagement/these-are-the-top-10-trends-in-talent-management-2022/>

<sup>18</sup> LinkedIn Learning (2022): *The Transformation of L&D. Learning leads the way through the Great Reshuffle.*



A medida que el trabajo evoluciona, las personas buscan experiencias, en lugar de títulos, y la capacidad de hacer algo innovador y de tener más control sobre sus oportunidades futuras. Ello puede conseguirse, por ejemplo, mediante el **trabajo basado en proyectos o promoviendo las rotaciones dentro de una misma organización**, dando a los empleados la oportunidad de probar nuevas áreas o asumir proyectos distintos. Esto significa que la responsabilidad y el poder de toma de decisiones ya no están firmemente ligados a una posición, lo que puede llevar a acabar con las estructuras de silos inflexibles y hacer que las organizaciones sean ágiles.

### b. Optimizar nuestra gestión del desempeño

La gestión del desempeño es un proceso continuo de identificación, evaluación y desarrollo del desempeño de los miembros del equipo, alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Las evaluaciones son una pequeña parte de los sistemas de gestión del desempeño. Gestionar el desempeño en tiempo real significa medir el rendimiento, identificar problemas con regularidad, buscar

oportunidades y corregir su curso sin descanso. De esta manera, las organizaciones son más resilientes, ágiles y competitivas. En el sector social, ello puede ser particularmente complejo, debido a los diferentes tipos de talento que existen y a la naturaleza del trabajo desarrollado. No obstante, debe ser un componente esencial de la estrategia de gestión del talento de nuestra ONG, tanto del equipo de liderazgo como de los demás equipos y voluntarios. Debemos ser capaces de identificar aquellas características, habilidades, comportamientos o rasgos que contribuyen al éxito organizativo, y determinar en qué grado contribuye cada miembro del equipo a la consecución de nuestros objetivos. Ello también permitirá situar a cada persona en el puesto que mejor se ajuste a sus capacidades o formarla para reforzar sus competencias, y capacitaciones.

### c. Planificación y gestión de la sucesión

Tradicionalmente, en muchas ONG, no se ha planificado con suficiente anticipación la transición de los niveles de liderazgo. Así lo ponen de manifiesto los resultados de la encuesta al sector. Ello da como resultado un enfoque insuficiente en la preparación de líderes desde dentro, así como una comunicación interna inadecuada en caso de contrataciones externas, lo cual puede afectar negativamente la moral de los equipos.

Aunque muchos líderes reconocen el valor de desarrollar el liderazgo, piensan que las oportunidades actuales de desarrollo del liderazgo son demasiado caras o que los líderes ejecutivos deberían centrarse en otras prioridades.



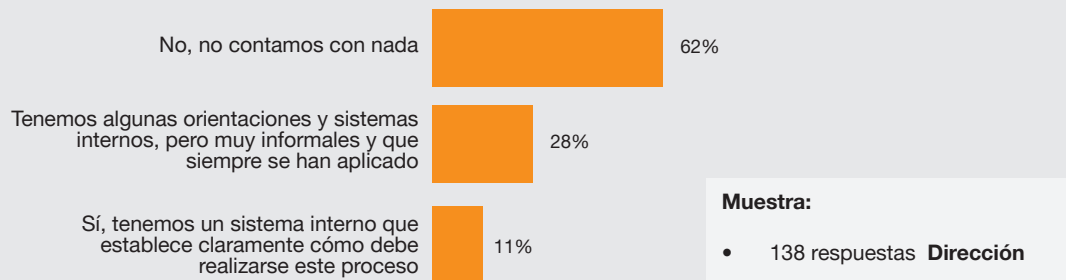
## La gestión del talento en las ONG: resultados de la encuesta al sector



La mayoría de las entidades que han participado en la encuesta no disponen de ningún sistema o plan de sucesión en la dirección (62%). Destaca que solo el 11% afirman tener un sistema interno que establece claramente cómo debe realizarse este proceso. También son mayoría las organizaciones que no cuentan con planes de sucesión del equipo directivo, pues solo el 5% afirman tenerlos de manera formalizada y específica para este ámbito.



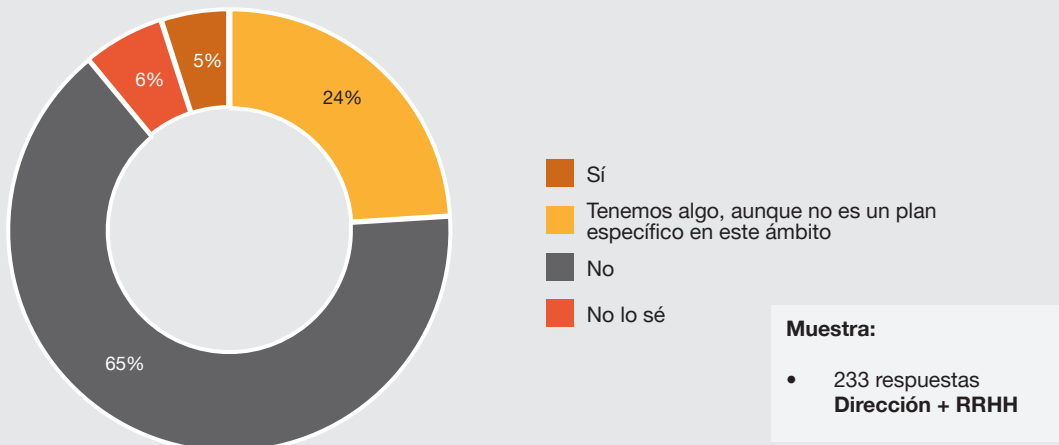
**Gráfico 18: ¿Contáis con algún sistema o está formalizado un plan de sucesión en la dirección?**



Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).



**Gráfico 19: ¿Existe algún plan formalizado de planes de sucesión para vuestro equipo directivo (más allá de la dirección general)?**



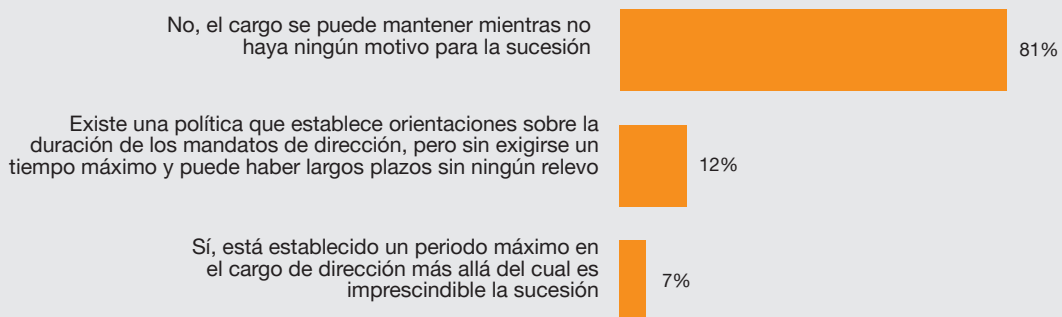
Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).





Por otra parte, **la mayoría de las organizaciones tampoco establecen mandatos para la dirección**: el 81% afirman que el cargo se puede mantener mientras no exista ningún motivo para la sucesión.

**Gráfico 20: En vuestra entidad, ¿está limitada la duración de los mandatos en la dirección?**



Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).

No es de extrañar, pues, que el **21% de los directores o directoras lleven 15 años o más en el cargo, a los cuales hay que sumar un 15% adicional que llevan entre 10 y 14 años en el cargo**. Por tanto, en un porcentaje muy considerable de organizaciones no ha existido rotación por un largo período de tiempo.

**Gráfico 21: Antigüedad en el cargo**



Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).



## 5. Retener y motivar

La retención del talento es un aspecto crucial para cualquier organización, incluidas las del tercer sector. Las ONG a menudo se enfrentan a desafíos únicos cuando se trata de atraer al talento y de retenerlo, debido a los recursos limitados y a la naturaleza de su trabajo. Hay diversos elementos a los que debemos prestar atención en este ámbito, algunos de los cuales se han citado en apartados anteriores, y otros son los siguientes:

### a. Desarrollar un sistema de remuneración y de compensación máximamente atractivo

Las ONG deben buscar formas en que puedan mostrar a su personal remunerado, a sus voluntarios y a los miembros de su dirección que son activos valiosos de la organización y que se aprecia su trabajo. A menudo, tienen dificultades para ofrecer salarios altos, en comparación con otros sectores.

Los resultados de la encuesta realizada en el marco del presente estudio indican que **la remuneración no es uno de los factores más importantes a la hora de elegir un trabajo para las personas que trabajan en ONG**. Otros aspectos, como el buen ambiente laboral, el hecho de disponer de flexibilidad, las posibilidades de desarrollo profesional y otros beneficios orientados al bienestar laboral aparecen como más relevantes. Sin embargo, no podemos olvidar que al ser preguntadas por su grado de satisfacción con su situación actual en la entidad en que trabajan, con relación a la retribución económica **solo el 16% se muestran totalmente satisfechos, mientras que**

**el 39% están algo o totalmente insatisfechos**. La retribución económica es el aspecto en que las personas entrevistadas se muestran más insatisfechas, solo por delante de la carga de trabajo. Además, **existe un porcentaje relevante de personas que creen que no hay suficiente transparencia con respecto a la retribución dentro del sector y que las ONG tampoco pueden ofrecer retribuciones o compensaciones para ser competitivas externamente**.

Por ello, es esencial buscar otras vías para proporcionar paquetes de compensación y beneficios competitivos, con el fin de atraer y retener al mejor talento. Algunas consideraciones que debemos tener en cuenta en este sentido son las siguientes:

- Adoptar un enfoque de recompensas totales.
- Llevar a cabo una evaluación comparativa.
- Desarrollar políticas de compensación transparentes.
- Desarrollar programas de incentivos basados en el desempeño.
- Atender al reconocimiento no monetario.
- Dar voz a los propios miembros de la organización.

### b. Redefinir qué supone la flexibilidad laboral para adaptarse realmente a las trayectorias vitales

Los dos últimos años han demostrado que trabajar fuera de la oficina es posible, por lo que ahora es el momento de que las organizaciones desarrollen



modelos de trabajo híbrido y los conviertan en parte integral de su cultura organizativa, ofreciendo una amplia gama de opciones. Ello implica que **el foco ahora es garantizar el bienestar de los equipos, por lo cual es importante alentarlos a elegir su lugar de trabajo de modo que se adapte a sus necesidades y tareas.** Cabe destacar que el sector parece estar satisfecho con las medidas de flexibilidad que se ofrecen en su organización. La flexibilidad horaria y las medidas de conciliación son los aspectos con que las personas entrevistadas en la encuesta se muestran más satisfechas, con una valoración de 4/5. Las facilidades del teletrabajo son también mayoritariamente consideradas satisfactorias, con una valoración de 3,7/5. De todas maneras, hemos de tener en cuenta que **la flexibilidad va mucho más allá de poder trabajar desde casa**, ya que la verdadera flexibilidad en el lugar de trabajo consiste en ofrecer a todas las personas la oportunidad de trabajar de manera justa y equitativa, ya sea desde la oficina o desde casa. Por tanto, **la flexibilidad debe ser una propuesta de valor inclusiva para todos los miembros de la entidad**, independientemente de su rol.

**c. Y no olvidar, como elemento distintivo del sector, la necesidad de mantener a nuestros equipos (voluntariado y plantilla) motivados y comprometidos con la organización**

En el caso específico del voluntariado, los resultados de la encuesta realizada en el marco del presente estudio muestran que las personas del sector no consideran que se esté prestando suficiente atención a la gestión del talento voluntario. **Solo el 29% de las personas encuestadas creen que es un aspecto incorporado o muy desarrollado en el sector,**

**mientras que destaca el 36% que creen que no se trabaja o se hace de forma incipiente.** En un panorama de restricción económica continuada, de dificultades para la atracción y la retención del talento, de cambio continuo en las prioridades y los retos del entorno, etc., poder acceder a una fuente amplia y diversa de talento voluntario supone una ventaja diferencial.

## 6. Desvinculación

Al implementar prácticas efectivas de desvinculación, las organizaciones pueden mantener unas relaciones positivas con los empleados que se van, proteger su reputación y mejorar su capacidad para atraer y retener al mejor talento. A medida que las organizaciones reconocen la importancia de una experiencia de desvinculación positiva, han surgido varias tendencias en la forma en que se aborda:

- Programas de desvinculación estructurados.
- Centrarse en la transferencia de conocimientos.
- Redes de antiguos empleados y participación.
- Mejor experiencia del retiro.
- Gestión de la reputación y de la marca del empleador.
- Desvinculación remota y procesos virtuales.
- Información basada en datos.



# 3

## Transformación cultural en el tercer sector

Un estudio realizado por PwC<sup>19</sup> señala que **una de las tres barreras principales que limitan una mejor gestión del talento, junto con el coste excesivo y la falta de capacidades de liderazgo, es la cultura organizativa**. Una cultura organizativa inconsistente o inadecuada tiene un impacto directo en la capacidad de una organización para atraer, retener o desarrollar talento. Por tanto, dificultades en estas áreas pueden poner de manifiesto la necesidad de revisar nuestra cultura. Además, no podemos olvidar que nos encontramos en un contexto de cambio incesante, con nuevas amenazas, oportunidades y retos surgiendo cada día, lo que obliga a las entidades sociales a evolucionar constantemente para adaptarse.

**Los procesos de transformación cultural ayudan a las entidades a hacer evolucionar su cultura organizativa para alcanzar sus objetivos estratégicos.** ¿Cómo pueden las ONG reconocer la necesidad de la transformación cultural y encarar este proceso con éxito?

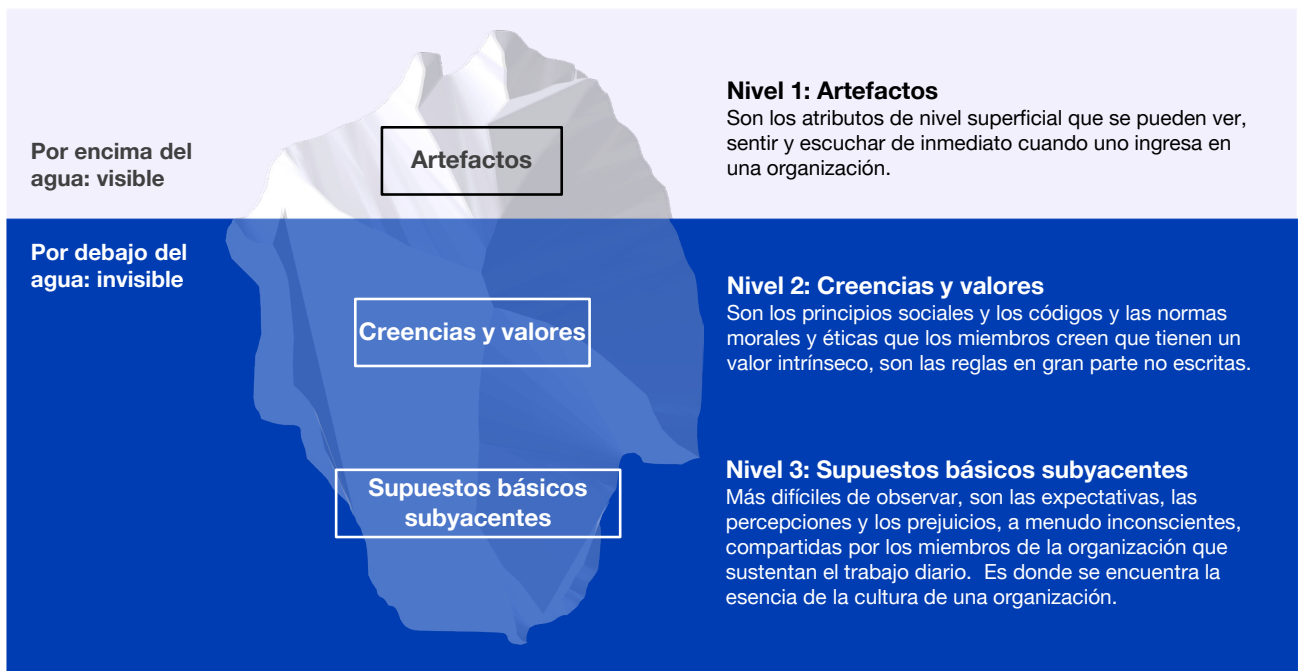
### Cultura organizativa

La cultura organizativa engloba el comportamiento y las actitudes de los miembros de la organización y refleja sus valores y creencias. Puede definirse como **un libro de reglas no escritas que determina “la forma en que hacemos las cosas aquí”**.

<sup>19</sup> PwC (2021): *Future of work and skills survey*. Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/future-of-work-and-skills.html>.



Gráfico 22: Niveles de la cultura organizativa



Fuente: Schein, E. (1992).

Sin embargo, como muchas organizaciones experimentan en la práctica, **con frecuencia no existe una cultura unitaria en la organización.** Muchas organizaciones sociales, especialmente las más complejas y dinámicas, reconocen que sus culturas están lejos de ser uniformes o coherentes. Las diferencias entre estas subculturas pueden comportar problemas significativos para la comunicación, la cooperación y la coordinación entre grupos.

**Para muchas ONG, la cultura organizativa es una fuente de fortaleza.** Sin embargo, la cultura no es estática y, en un entorno altamente impredecible y cambiante como el actual, es esencial que los equipos de liderazgo la monitoreen regularmente para asegurar que sigue siendo relevante y que está alineada con la misión y con los valores de la entidad.

## Elementos clave en la cultura organizativa del tercer sector hoy

Los cambios y las disrupciones que están definiendo el futuro del trabajo están transformando de forma radical nuestras formas de trabajar y de organizarnos, lo que está teniendo un impacto directo en la cultura organizativa de las entidades, a la vez que **se suman la necesidad y la voluntad de integrar en sus culturas organizativas unos valores y unos principios que estén en sintonía con los nuevos tiempos.** No es de extrañar, por tanto, que muchas organizaciones sociales se encuentren actualmente sumidas en unos procesos de profunda transformación cultural.

## ¿Qué valores clave queremos integrar en nuestras culturas organizativas?

Además de los factores externos que están obligando a las ONG a adaptar y hacer evolucionar su cultura, **también podemos identificar una serie de valores y principios a los cuales las entidades del tercer sector prestan –o deberían prestar– cada vez más atención.** Valores como el feminismo y la diversidad, la colaboración, la agilidad o la innovación son cruciales en el nuevo contexto que se va definiendo y, por lo tanto, las entidades del tercer sector deberían hacer esfuerzos conscientes y explícitos para incorporarlos en su cultura organizativa.

Es imprescindible integrar los **principios feministas** en la cultura organizativa del tercer sector para avanzar hacia **culturas verdaderamente inclusivas.** Una cultura verdaderamente inclusiva es psicológicamente segura y permite a cualquier miembro de la

organización mostrar su verdadero yo y expresar sus propias ideas. Cuatro claves para culturas inclusivas<sup>20</sup>, en que todos los miembros sean escuchados, puedan prosperar en su trabajo y participar activamente en el liderazgo: escuchar, pasar a la acción, valorar todas las aportaciones y fomentar una comunicación bidireccional entre los líderes y todos los miembros de la organización.

Además del feminismo y la inclusión, un tercer aspecto clave que las entidades del tercer sector deben impulsar activamente en sus culturas organizativas es la **agilidad, imprescindible para ser organizaciones adaptables e innovadoras.** La pandemia nos ha demostrado que todo el mundo debe ser capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes e inesperadas. Además, desafíos como la transformación digital hacen que sea aún más importante ser una organización ágil, para lo cual es imprescindible que nuestra cultura organizativa también refleje esta cualidad.

<sup>20</sup> Forbes (2019): *Cuatro pasos para crear una cultura verdaderamente inclusiva.*



# Transformación cultural en las ONG: Resultados de la encuesta al sector



**Gráfico 23: Factores de cambio en la cultura organizativa de las ONG**

### Equipos

De los elementos indicados a continuación, ¿cuales consideras que son más importantes y deben impulsar los cambios en la cultura organizativa de tu organización y/o de otras del sector?

### Dirección

De los elementos indicados, ¿has que punto están marcando cada uno de ellos la transformación de vuestras entidades en la actualidad?



Nada importante
  Muy importante
  Poco importante
  Parcialmente importante
  Totalmente importante

En absoluto
  Poco
  Algo
  Bastante
  Totalmente

Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023).

Al preguntar a los equipos qué factores deberían impulsar los cambios en la cultura organizativa del sector, no aparece ningún elemento claramente destacado. Se consideran muy o totalmente importantes todos ellos, con porcentajes que siempre se sitúan entre el 71% (feminismo) y el 93% (flexibilidad y adaptación), o una puntuación media entre 4 y 4,4 en una escala de 1 a 5. En cambio, al preguntar a las personas que asumen la dirección de las entidades sobre los mismos factores y, concretamente, cómo está marcando cada uno de ellos la transformación de sus propias entidades, sí aparecen algunas diferencias más. Aunque también de forma global casi todos ellos afirman que están marcando mucho los procesos de cambio (bastante o totalmente), los porcentajes varían, en este caso, entre el 43% de la movilización social (el único que no supera el 50%) y el 83% de la flexibilidad y adaptación.

Si comparamos los resultados, observamos, además de esta mayor dispersión, que las puntuaciones de importancia (equipos) siempre están por encima del impacto real en la transformación (dirección). Flexibilidad y adaptación es el ítem más valorado en ambos casos y, junto a colaboración y trabajo multisectorial, es donde se observan menos diferencias en las puntuaciones medias (nota de 1 a 5) de los dos grupos/preguntas. Además, son los dos elementos mejor puntuados por la dirección (más cambios). En el extremo contrario, también coincide que los factores con mayor diferencia en las puntuaciones son los dos ítems que los directores y las directoras consideran que están marcando menos los cambios en sus entidades (menor puntuación): la movilización social, por un lado, y el emprendimiento y las nuevas vías de financiación, por otro.

## Cómo afrontar la transformación cultural de las organizaciones sociales

La transformación cultural comienza cuando **una organización reconoce que su cultura actual no está alineada con su visión, misión, valores fundamentales y objetivos estratégicos**. Esta desalineación indica al equipo de liderazgo que la cultura se ha convertido en un obstáculo para lograr dichos objetivos. La transformación cultural tiene lugar, entonces, cuando la organización se involucra en un proceso de cambio para realinear estos elementos. Se trata, por tanto, de una forma de transformación organizacional, que puede tener lugar en toda la organización o bien en departamentos y equipos específicos.

**Construir la cultura deseada empieza, necesariamente, definiendo hacia dónde queremos ir:** ¿Qué cultura necesitamos?, ¿Qué valores queremos enfatizar en nuestra

organización? El análisis y la definición de los estilos predominantes de nuestra cultura actual nos ayudarán a visualizar nuestro itinerario de cambio y a determinar qué aspectos de la cultura actual necesitamos mantener, abandonar o incorporar. Deberemos definir, pues, cómo vamos a recorrer ese camino y qué herramientas y tácticas nos ayudarán a lograr la transformación deseada.

Podemos encontrar una gran variedad de marcos conceptuales y de modelos que reflejan las etapas de un proceso de transformación cultural. Lo cierto es que no existe una guía sobre cómo estructurar un proceso de cambio que pueda servir para cualquier organización. Dependerá de la envergadura del cambio deseado, de las características de la organización, del equipo de liderazgo, y de muchos otros factores. Sin embargo, sí podemos identificar una serie de fases o elementos comunes<sup>21</sup> que pueden ser útiles para guiar este proceso de cambio.

Gráfico 24: Construir la cultura que se necesita



Fuente: Elaboración propia.

<sup>21</sup> Los siguientes pasos están basados en el modelo de AHIR (disponible aquí: <https://www.aihr.com/blog/cultural-transformation>), que a su vez está basado en el modelo de Kotter (2012).





Gráfico 25: Fases en un proceso de transformación cultural



Fuente: Gardner, R. (2022): "Leading a successful cultural transformation at your Organisation". Academy to Innovate HR.

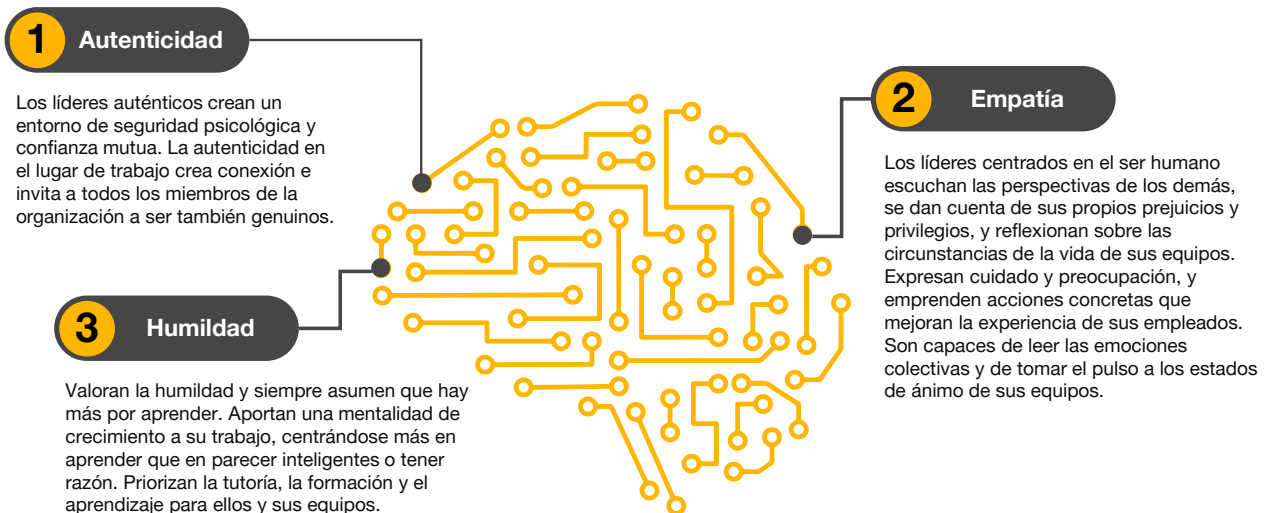
## Liderar procesos de transformación y cambio

Los líderes juegan un papel clave en la creación, la incorporación y la transmisión de atributos culturales deseables. Por ello, para facilitar e impulsar procesos de transformación cultural, no es válido cualquier estilo de liderazgo. Se requiere de un liderazgo consciente y centrado en las personas y las relaciones, capaz de crear con el ejemplo espacios seguros y confiables donde sea posible compartir diferentes ideas, abordar conversaciones difíciles o explorar cosas nuevas sin miedo al fracaso. Centrarse en las personas no significa apartar la vista de los resultados. Se trata, más bien, de reconocer que las personas, y solo las personas, son las precursoras del éxito en la organización.

Así pues, en un contexto de transformación cultural, el rol fundamental del liderazgo se centra en ayudar a las personas a comprender por qué es necesario el cambio y cómo se relaciona con ellas, respaldándolo con pruebas objetivas. Ayudar a los equipos a ver el beneficio personal del cambio aumenta su compromiso con él. Ello solo es posible con un estilo de liderazgo centrado en las personas, en que **los líderes lideren con empatía, humildad y autenticidad**. Lo cierto es que la emergencia de un estilo de liderazgo que se ha venido en calificar como "humanista" o centrado en el ser humano es una de las tendencias más notorias dentro del ámbito de recursos humanos en los últimos años.



Gráfico 26: Tres cualidades principales del liderazgo centrado en el ser humano



Fuente: Gardner, R. (2022): "Leading a successful cultural transformation at your Organisation". Academy to Innovate HR.

## Funciones clave del liderazgo centrado en las personas en los procesos de transformación cultural

### 1. Reconocer y alinear el propósito entre las personas y la organización

Las personas que practican el liderazgo humanista conocen su propósito, se conocen a sí mismas y, en su día a día, comunican esa consciencia de propósito y esos valores a través de sus palabras y de sus actos (coherencia entre lo que dicen y lo que hacen). En un proceso de transformación cultural, la función clave del liderazgo es **visualizar el sueño común de futuro y clarificar cómo las personas pueden involucrarse a lo largo del proceso de cambio**. La motivación del equipo, teniendo en cuenta que los procesos de transformación cultural son largos y complejos, es fundamental.

### 2. Generar confianza y crear un espacio de trabajo psicológicamente seguro

El liderazgo ha de tener la capacidad de crear un entorno seguro y de confianza para que las personas compartan sus pensamientos y opiniones, lo cual es especialmente relevante en los procesos de transformación y cambio. Ello incluye diversos aspectos para garantizar la seguridad física, pero las personas necesitan también sentirse psicológicamente seguras para trabajar, ya sea que trabajen desde casa o en la oficina. Un liderazgo humanista no permite entornos tóxicos.

### 3. Hacer crecer y desarrollar a las personas -coaching y mentoring

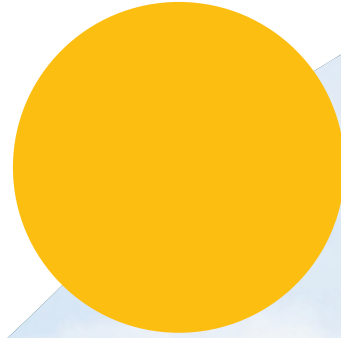
Las prioridades y los factores del entorno cambian demasiado rápido para que los líderes puedan ser expertos en todo. El modelo de liderazgo de comando y control ya no funciona en el contexto actual y debe evolucionar a uno en el cual los líderes brinden apoyo y orientación. **Su función principal se convierte en el nuevo contexto en ejercer de coach, apoyando y equipando a los miembros del equipo con las habilidades necesarias para que tomen las decisiones correctas**. Se trata de un estilo de liderazgo que escucha al personal y lo alienta a participar en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la innovación en todos los niveles. Es también un estilo de liderazgo que proporciona a sus equipos comentarios útiles sobre cómo les está yendo y celebra el buen desempeño. En última instancia, se trata de empoderar a los equipos: el empleado es el motivador y el motor para lograr los objetivos de la organización. **En un proceso de transformación cultural, el líder establece la dirección clara de lo que se debe lograr y luego proporciona a los empleados el espacio, el apoyo y los recursos necesarios para que ellos determinen cómo alcanzarán la meta**.

### 4. Empatizar y actuar en consecuencia

La mayoría de los directivos y de las directivas han ido ascendiendo en sus carreras basándose en ejecutar mucho. Implícitamente desarrollan un estilo gerencial que enfatiza la ejecución porque las tareas



y los logros parecen fundamentales para el éxito. Sin embargo, en el contexto actual la ventaja proviene no solo de la destreza técnica y la excelencia en la ejecución, sino también de la creatividad e innovación. Por ello, los mejores líderes son aquellos que lideran situando la conexión y la empatía en el centro de su trabajo. Esto significa que los líderes priorizan las necesidades de los miembros del equipo y otras partes interesadas al trazar la visión de la organización y en su día a día. Los procesos de transformación profunda conllevan cambios significativos en la forma de trabajar y la experiencia diaria de los miembros de la organización, lo cual puede generar mucha incertidumbre y ansiedad. El rol del liderazgo en estos procesos se centra entonces en **comprender el sentimiento de los equipos con respecto a estos cambios y responder adecuadamente para ayudarlos a sentir que pueden abordarlos de manera segura.** Los líderes que demuestran que se preocupan, que son visibles y accesibles, que están dispuestos a escuchar y a brindar apoyo, establecen una base de confianza fundamental para cualquier proceso de transformación.



# Recursos adicionales

Para el estudio completo se analizaron algunos casos o ejemplos inspiradores que no se han recogido en este resumen, pero sí en la publicación completa. Concretamente, si citan los siguientes:

<p><b>Capítulo 1: Introducción</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ISDIN:</b> Un ejemplo inspirador del ámbito corporativo: Pensando en las personas jóvenes, ¿a qué debemos estar más atentos cuando hablamos de talento? La experiencia de ISDIN en Ayuda en Acción.</li> </ul>
<p><b>Capítulo 2: Gestionar y desarrollar el talento en el tercer sector hoy</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Patagonia:</b> Un ejemplo inspirador de <i>employer branding</i> del ámbito corporativo.</li> <li>• <b>Médicos sin fronteras:</b> La selección de talento en Médicos sin Fronteras.</li> <li>• <b>ISDIN:</b> Preguntas para evaluar el encaje cultural. Un ejemplo inspirador del ámbito corporativo.</li> <li>• <b>Casals dels Infants del Raval:</b> La diversidad en los equipos de las ONG. La experiencia de Casal dels Infants del Raval.</li> <li>• <b>Médicos sin fronteras:</b> La diversidad en Médicos sin Fronteras.</li> <li>• <b>Praja (India):</b> Sistema de evaluación del desempeño.</li> <li>• <b>Proyecto Reconoce:</b> Experiencia de voluntariado. Sistema Online de Acreditación.</li> <li>• Caso detallado al final del informe: <b>CASO Fundación Secretariado Gitano:</b> Avanzando en la diversidad.</li> </ul>
<p><b>Capítulo 3: Transformación cultural en el tercer sector</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Action Aid UK:</b> Caso práctico: Principios feministas en Action Aid UK.</li> <li>• <b>Balia:</b> El proceso de transformación cultural en la Fundación Balia.</li> <li>• <b>Ashoka:</b> Evolucionando la cultura en Ashoka desde el liderazgo.</li> <li>• Caso detallado al final del informe: <b>CASO Oxfam Intermón:</b> Transformación cultural en Oxfam Intermón.</li> </ul>

Además, el informe completo también complementa más datos y resultados de la encuesta realizada en el marco de este estudio, así como en el informe específico con los resultados completos de esta encuesta, disponible aquí:



<https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/iis/publicacions/230531-informe-esade-pwc-resultados-encuesta-talento.pdf>



# Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

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

Los **objetivos** del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.

- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes **actuaciones**:

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa.
- Investigación.
- Publicación anual de los resultados.
- Actos públicos y divulgación de forma regular.

**Web del programa:** <https://www.esade.edu/es/profesorado-investigacion/investigacion/unidades-conocimiento/instituto-innovacion-social/programas/programa-liderazgo-social-pwc-esade>

## Fundación PwC

La Fundación PwC tiene la misión de contribuir con el conocimiento y capacidades de PwC a la generación de impacto social, en línea con el propósito de PwC de generar confianza en la sociedad y resolver los problemas importantes.

Esta labor la desarrolla a través de programas en los que contribuyen nuestros profesionales con sus capacidades y compromiso social y en colaboración con los actores sociales más relevantes.

[es\\_fundacion.pwc@pwc.com](mailto:es_fundacion.pwc@pwc.com)  
[www.pwc.es/es/fundacion](http://www.pwc.es/es/fundacion)

## Instituto de Innovación Social de Esade

Instituto de Esade cuya actividad se centra en desarrollar investigaciones significativas, contenidos pedagógicos, programas educativos e intervenciones en el ámbito público para ayudar a estudiantes, ciudadanos y organizaciones a abordar los desafíos sociales relacionados con la exclusión, la vulnerabilidad, la precariedad y la sostenibilidad.

[innovacionsocial@esade.edu](mailto:innovacionsocial@esade.edu)  
[www.innovacionsocial.esade.edu](http://www.innovacionsocial.esade.edu)



# Contactos

## Equipo de la Fundación PwC



**Santiago Barrenechea**  
Presidente de la Fundación PwC  
santiago.barrenechea@pwc.com



**Marta Colomina**  
Directora General de la  
Fundación PwC  
marta.colomina@pwc.com



**Cristina Osaba**  
Gerente de la Fundación PwC  
cristina.osaba.villasante@pwc.com

## Equipo del Instituto de Innovación Social de Esade



**Ignasi Carreras**  
Director del Programa  
ignasi.carreras@esade.edu



**Maria Sureda**  
Investigadora  
maria.sureda@esade.edu



**Mar Cordobés**  
Investigadora  
mar.cordobes@esade.edu











© 2023 Fundación PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a Fundación PricewaterhouseCoopers, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.