

PROGRAMA ESADE-PWC DE LIDERAZGO SOCIAL 2022-2023

Desarrollo de talento y transformación cultural en las ONG

Autores: Mar Cordobés · Ignasi Carreras · Maria Sureda

NOVIEMBRE 2023



Do Good. Do Better.

CRÉDITOS

Este informe presenta los resultados del estudio *Desarrollo de talento y transformación cultural en las ONG*, elaborado durante el curso 2022-2023 en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.

Agradecemos a todas las personas que han participado respondiendo la encuesta que se realizó, a los y las participantes del programa por sus aportaciones en las sesiones de trabajo (foros) que se desarrollaron a lo largo del curso, así como a los y las responsables de las entidades que han aportado información de las experiencias y buenas prácticas incluidas en esta publicación. Las entidades que han presentado sus casos han sido Oxfam Intermón, Médicos sin Fronteras, Ashoka, la Fundación Balía y la Fundación Secretariado Gitano. Asimismo, la investigación y el presente informe también se han nutrido de las contribuciones de diferentes personas invitadas a intervenir en algunos de los foros convocados; en concreto, queremos agradecer la participación en ellos, por orden de intervención, a: Carlos Cortés, consultor, coach y colaborador académico de Esade; Áurea Benito, *corporate people director* de ISDIN y vicepresidenta segunda de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH); Amaia Otaola, socia de *People & Organization* de PwC, y Nataly Ramos, *senior manager* de *People & Organization* de PwC.

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no puede ser utilizado con finalidad comercial.

Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización, incluyendo siempre la referencia a la fuente original y a su autoría.

Todas las imágenes del interior de este documento han sido extraídas de Unsplash.

Maquetado por Vänster Design

<http://doi.org/10.56269/20231024MC>

Prólogo	04
1. Introducción	05
1.1. El futuro del trabajo	06
1.2. ¿Qué se entiende por el talento hoy? Nuevo mundo, nuevas competencias	14
1.3. Gestionar el talento hoy	24
1.3.1 La persona en el centro de la estrategia organizativa	24
1.3.2 El papel clave de la tecnología en la gestión de talento	31
2. Gestionar y desarrollar el talento en el tercer sector hoy	36
2.1. La gestión del talento en el tercer sector	37
2.1.1 Estado de la cuestión	37
2.1.2 Especificidades de la gestión del talento en el tercer sector	43
2.2. Componentes principales en la gestión del talento	46
2.2.1 Desarrollar una estrategia de gestión del talento	47
2.2.2 Atraer el talento necesario	49
2.2.3 Seleccionar el talento adecuado	56
2.2.4 Desarrollo de talento	68
2.2.5 Retener y motivar	79
2.2.6 Desvinculación	90
3. Transformación cultural en el tercer sector	92
3.1. Cultura organizativa y estilos culturales	93
3.2. Elementos clave en la cultura organizativa del tercer sector hoy	102
3.3. Cómo afrontar la transformación cultural de las organizaciones sociales	114
3.4. Liderar procesos de transformación y cambio	127
Casos	136
Transformación cultural en OXFAM INTERMÓN	137
Avanzando en la diversidad en la FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO	141
Anexo: Encuesta realizada	145
Bibliografía	146
Autores	150
Programa Esade-PwC de Liderazgo Social	151

Prólogo

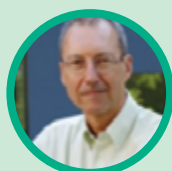
Los últimos tres años han tenido un impacto excepcional en el futuro del trabajo. La crisis de la COVID-19 no solo obligó al teletrabajo y a la adaptabilidad de las organizaciones, sino que también impulsó que trabajadores de todo el mundo reevaluaran sus prioridades. Los desafíos a que se enfrentan 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 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.



Ignasi Carreras

Director del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social



Santiago Barrenechea

Presidente de la Fundación PwC

Capítulo 01

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. Nos ha enseñado también que ciertos trabajos se pueden desempeñar de forma remota, desde casa, sin perjudicar la productividad ni los resultados. Y también ha provocado que muchas personas se hayan replanteado sus prioridades, lo cual ha provocado lo que ha venido en llamarse “la gran renuncia”, en que millones de personas, especialmente en los países desarrollados, han reevaluado sus carreras y han decidido dejar sus puestos de trabajo y emprender nuevos caminos. Una encuesta realizada a mediados de 2021 puso de manifiesto que el 66% de los perfiles de LinkedIn habían dejado su trabajo o habían considerado la posibilidad de dejarlo al año anterior para dedicarse a un proyecto personal¹. Además, 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.

¿Cuáles son los principales factores de cambio que están transformando el qué, el dónde, el cuándo, el cómo y el porqué del trabajo?

Figura 1. Factores de cambio



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

¹ LinkedIn Learning (2022): *Skills Advantage Report*.



Avances tecnológicos: automatización, AI y metaverso

A medida que las máquinas asumen más tareas que realizaban tradicionalmente las personas y desempeñan cada vez más funciones que van más allá de las capacidades humanas, pocos trabajos parecen estar a salvo de experimentar cambios significativos o de desaparecer por completo. El impacto más significativo que la tecnología tiene sobre el trabajo es que su sola presencia nos obliga a abordar cuestiones importantes, tales como: **¿En qué son excepcionalmente buenos los humanos? ¿Cuál es nuestra ventaja comparativa?** Además, la tecnología también está facilitando la creación de organizaciones más horizontales, lo cual da lugar a una gestión que se realiza menos por órdenes y supervisión y más haciendo énfasis en la cooperación y en un enfoque más participativo en la gestión de las personas. Por último, no debe olvidarse que estamos asistiendo todavía al inicio del desarrollo de la realidad virtual –el metaverso– y de la IA –por ejemplo, con el ChatGPT–, que muy pronto tendrán un impacto sin precedentes en nuestra forma de trabajar y de vivir.



Cambios demográficos: más longevidad y más diversidad

En los próximos años, nos enfrentaremos de manera creciente al desafío del envejecimiento de la población. Comenzarán a afianzarse nuevas percepciones sobre qué significa envejecer, así como nuevas posibilidades para extender la vida saludable de forma realista. Las personas deberán reorganizar el enfoque de sus carreras, de su vida familiar y de su educación, para adaptarse a este cambio demográfico –por ejemplo, trabajando mucho más allá de los 65 años. **Las carreras múltiples serán comunes y el aprendizaje permanente para prepararse para el cambio ocupacional experimentará un gran crecimiento.** Para aprovechar esta fuerza laboral experimentada y aún vital, las organizaciones deberán repensar las trayectorias profesionales tradicionales, creando más diversidad y flexibilidad.

Además, **los lugares de trabajo deberán reflejar mejor la diversidad de la sociedad**, incluyendo no solo a personas de diferentes grupos de edad, género, raza y etnia, sino también de distintos bagajes educativos, contextos socioeconómicos, creencias religiosas y políticas, orientación sexual y discapacidad. Por otra parte, las últimas décadas han visto avances significativos que han mejorado la participación de las mujeres en el trabajo y en la lucha contra las desventajas y el acoso. Es probable que esta tendencia continúe, a medida que las organizaciones y la legislación laboral contribuyan más a facilitar y alentar a las personas con responsabilidades familiares o de cuidado (en su mayoría, mujeres) a seguir sus carreras. En los próximos años, también serán objeto de una mayor atención los derechos LGBT+.



Pospandemia

Más de tres años después del inicio de la crisis de la COVID-19, parece claro que este virus y los que vendrán en el futuro son endémicos. La sociedad y las organizaciones deben adaptarse a un mundo diferente a partir de esta crisis, con unas amenazas muy impredecibles para la salud que pueden tener un gran impacto económico. En el ámbito laboral, **el impacto más duradero de la pandemia ha sido el paso al teletrabajo, ya sea total o parcial. La facilidad de acceso al trabajo ya no es la consideración principal para muchos al decidir dónde vivir.** Muchas personas, sin embargo, han extrañado el compañerismo y la colaboración de la oficina y un gran número de organizaciones están implementando soluciones de trabajo híbrido. Ello

les permite reevaluar sus necesidades de espacio y las obliga también a abordar otras cuestiones, como la discriminación de los trabajadores que trabajan desde casa, la gestión de las horas de trabajo en cuanto se desdibujan el hogar y la vida laboral, y el desarrollo de políticas de remuneración justas. No hay que olvidar que muchos trabajos no se pueden hacer de forma remota, lo cual plantea el riesgo de una **fuerza laboral de dos niveles, con una brecha cada vez mayor entre quienes pueden capitalizar la flexibilidad de trabajar desde casa y quienes no**. Por otra parte, las organizaciones que buscan al mejor talento, independientemente de su localización, deberán tomar en consideración los diversos desafíos que plantea el empleo de personas en otras jurisdicciones.

Por otra parte, la pandemia ha generado cambios profundos y de largo plazo en nuestro enfoque de la salud, lo cual también obliga a las organizaciones a prestar más atención a la salud mental y física de su fuerza laboral para dar respuesta a estas nuevas expectativas. **La forma en que las empresas abordan la salud y el bienestar de su gente, y de la comunidad en general donde operan, será una propuesta de valor clave para su posicionamiento en el mercado y para atraer y retener a las mejores personas.**



Globalización

De todos los factores impulsores del cambio, el impacto de la dinámica global es el menos fácil de predecir. Y, sin embargo, los acontecimientos internacionales tienen un efecto profundo en el ámbito del trabajo. Los últimos treinta años han sido un período de rápida globalización, con un aumento exponencial del comercio internacional que ha provocado, en un primer momento, el desplazamiento de los centros de producción a aquellos países con costes laborales más bajos. Revertir esta tendencia puede parecer poco probable, aunque 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, ejemplificadas en el Brexit y en la presidencia de Donald Trump. Lo cierto es **que tanto las políticas nacionales como la política mundial son mucho más inciertas y frágiles hoy que antes.**



Sostenibilidad y medio ambiente

De todos los factores impulsores del cambio, el impacto de la dinámica global es el menos fácil de predecir. Y, sin embargo, los acontecimientos internacionales tienen un efecto profundo en el ámbito del trabajo. Los últimos treinta años han sido un período de rápida globalización, con un aumento exponencial del comercio internacional que ha provocado, en un primer momento, el desplazamiento de los centros de producción a aquellos países con costes laborales más bajos. Revertir esta tendencia puede parecer poco probable, aunque 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, ejemplificadas en el Brexit y en la presidencia de Donald Trump. Lo cierto es **que tanto las políticas nacionales como la política mundial son mucho más inciertas y frágiles hoy que antes.**



Tendencias sociales

Los valores, las actitudes y los comportamientos están en evolución constante, lo cual supone un importante motor de cambio en la sociedad y, en consecuencia, en el lugar de trabajo. **Todos los demás factores**

impulsores del cambio tienen un papel en la aceleración de dichas tendencias sociales. La tecnología está impulsando el cambio social sobre todo a través del papel que desempeñan las redes sociales dentro y fuera del trabajo. Llegaron con la promesa de democratizar la comunicación, y en muchos aspectos lo han logrado, convirtiéndose en uno de los cambios más significativos de la sociedad en la última década. Las organizaciones han reconocido rápidamente sus beneficios potenciales, revisando sus estrategias de marketing y contratación, y creando nuevos tipos de trabajo. Los empleados que actúan como personas influyentes y embajadores de la marca son cada vez más críticos, con el fin de permitir que las organizaciones atraigan a buenos candidatos y nuevos negocios. Por otra parte, en toda la sociedad, los peligros de las "noticias falsas" han resultado evidentes y las organizaciones son igualmente vulnerables a tales riesgos. En un entorno marcado por la desconfianza y la desinformación, han aumentado las expectativas y la confianza de las personas 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.

Adaptado de:

- Silkin y Davies (2021): *Eight Drivers of Change. The Future of Work.*

- Institute for the Future & University of Phoenix Research Institute (2020): *Future Work Skills.*

“

Lejos de estar marginada como en el pasado, **ahora la función de gestión de los recursos humanos se reconoce como central en las organizaciones:** su rendimiento y aportación se integran en la estructura de gestión y su objetivo pasa de ser simplemente garantizar que se cumpla un trabajo al más ambicioso de conseguir un compromiso [...]. Lo que la separa o distingue de la función de personal tradicional es **su integración dentro de la gestión estratégica y el interés en utilizar los recursos humanos para lograr objetivos de gestión estratégica.**

Dolan, S.; Raich, M. (2022): *La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI.*

Ante tales disrupciones, **las organizaciones se están viendo impelidas a reexaminar sus estrategias organizativas, sus modelos laborales, sus valores y su cultura.** No sorprende, pues, que en la última década muchas organizaciones innovadoras hayan cambiado su enfoque de recursos humanos, pasando de una mentalidad en que los empleados eran concebidos fundamentalmente como factores de riesgo que había que administrar a ver el talento como el mayor activo de la organización. **De un papel del departamento de recursos humanos 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** (v. tabla 1) Esta evolución es la esencia del concepto de *people operations*, un enfoque que sitúa al talento en el centro de la estrategia organizativa², como veremos más ampliamente en el último apartado de este capítulo. El desafío consiste ahora en plantear una estrategia que integre la gestión del talento dentro del área de recursos humanos, pero haciéndola extensible a toda la organización. Es lógico, pues, que numerosas encuestas recientes sobre gestión del talento detecten una mentalidad predominantemente centrada en las personas entre los líderes de todo el mundo. Por ejemplo, un estudio realizado por Randstad en 2022 pone de manifiesto que la gran mayoría de los directivos (84%) señalan que su organización está hoy más enfocada en la experiencia del talento que en el pasado³. En definitiva, estamos ante una oportunidad única para replantear las políticas en torno al trabajo: **no solo ha cambiado el cuándo y el dónde se trabaja, sino también el cómo y el porqué, y esto ya no depende tanto de las empresas como de las personas que forman parte de ellas⁴.**

2 Gong, R. (2022): "How to Build Nonprofit Talent Systems During Times of Rapid Growth". Stanford Social Innovation Review, 9 de marzo.

3 Randstad Sourceright (2022): Talent Trends 2022: Put people first to recharge your talent strategy.

4 ORGDCH (2022): Informe LLYC-DCH. Tendencias Talento 2022. Enero. Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. Disponible [aquí](#).

Tabla 1. Evolución en el área de recursos humanos

	50-60 Jefe de Personal	70 Director Relaciones Laborales	80-90 Director/a Recursos Humanos	2000 Responsable de la Dirección de Personas	2010-20 Talento y cultura
Papel	Administrativo y de control	Social	Estratégico	Holístico	Gestor del Cambio
Objetivo	Salarios y Códigos de Conducta	Clima Laboral	Eficiencia Organizativa	Desarrollo de la Organización y de las Personas	Desarrollo de Cultura organizativa y gestión de talento
Contenido	Normativista	Negociador de las condiciones de trabajo	Formación y Comunicación	Desarrollo y potenciación de competencias	Retención de Talento con total orientación a la persona

Fuente: Carlos Cortés (2023), Esade

Los trabajadores manifiestan claramente cómo quieren que sea el futuro del trabajo: humano, flexible e inclusivo

Las prioridades de los trabajadores han cambiado...

Cuando el 81% de los trabajadores encuestados⁵ afirman haber experimentado *burnout* (estar quemados), no es difícil entender que las expectativas de los individuos sobre el trabajo han cambiado. Cada vez más personas buscan **una mejor conciliación de la vida laboral con la personal, unos horarios flexibles y un sentido del propósito en el trabajo**, lo cual ha convertido en obsoletas la mayoría de las estrategias desarrolladas antes de la pandemia. En esta nueva era, las organizaciones deben caminar sobre la cuerda floja, equilibrando las nuevas demandas de talento con las prácticas y la cultura organizativa establecidas desde hace mucho tiempo. A raíz de la pandemia, muchos trabajadores han reevaluado el papel que juega el trabajo en sus vidas, y los aspectos emocionales y el bienestar psicológico han cobrado importancia. Ahora muchos empleados se preguntan: “¿Este trabajo es adecuado para mí? ¿Tiene sentido lo que hago para ganarme la vida?” Ello supone una oportunidad favorable para el tercer sector, para que las organizaciones ayuden a las personas a descubrir qué es lo que realmente les importa y a encontrar más **propósito en lo que hacen**.

... y además esperan más de las organizaciones para las que trabajan

El 77% de los trabajadores que participaron en la encuesta *Hopes and Fears*, elaborada por PwC a escala mundial, consideran muy importante que su organización ofrezca oportunidades de aprendizaje⁶. Por su parte, la encuesta desarrollada por Ceridian⁷, indica que el 35% de los participantes están considerando la posibilidad de cambiar de puesto de trabajo, el 30% desean nuevas oportunidades y retos profesionales cada pocos años y el 28% no encuentran las oportunidades adecuadas en su organización actual, razón

5 Ceridian (2022): *2022 Pulse of Talent. Competing for talent takes more than pay*.

6 PwC (2021, 2022, 2023): *Hopes and Fears Survey*. En estas encuestas participan casi 54.000 trabajadores de 46 países. La última edición está disponible [aquí](#).

7 Ceridian (2021): *2021 Pulse of Talent. What today's employees want and need*.

por la cual piensan que deberán abandonarla para encontrarlas. Los trabajadores, en definitiva, esperan ahora **oportunidades ilimitadas de aprendizaje y de crecimiento profesional**.

En definitiva, para atraer y retener el talento hoy en día, las organizaciones deben abandonar el diseño de trabajo centrado en la oficina y cambiarlo por un diseño centrado en el ser humano, donde el trabajo gira en torno a lo que es mejor para los empleados. Se trata, en definitiva, de **poner a las personas y sus necesidades en el centro de la estrategia organizativa, lo cual tendrá beneficios obvios en los aspectos relacionados con la retención, la motivación, la satisfacción, el compromiso y la productividad**⁸.

Los trabajadores buscan empresas cuyos valores estén alineados con los suyos

Numerosas encuestas recientes ponen de manifiesto que las **personas quieren trabajar en empresas con propósito, aunque no a cualquier precio**. El 75% de los encuestados por PwC en 2022 afirman que quiere trabajar para una organización que contribuya positivamente a la sociedad (el 77% en España). Este porcentaje supera el 80% entre las generaciones más jóvenes. Por otra parte, si tuvieran que elegir, el 54% optarían por maximizar sus ingresos, mientras que el 46% se inclinarían por un trabajo que marcara una diferencia en la sociedad. **Así pues, el propósito es prácticamente tan importante como la remuneración**, lo cual ofrece una oportunidad muy interesante a las organizaciones del tercer sector, a las cuales les resulta más difícil competir con las empresas y otras organizaciones por los salarios que ofrecen.

Los trabajadores reclaman fórmulas de trabajo flexibles. Se impone el *smart working*

La pandemia ha posibilitado que muchas personas experimentaran que la flexibilidad puede ayudarles a ser más exitosas, no solo en el trabajo, sino también como progenitores, cuidadores o activistas sociales, o en cualquier otro rol que quieran desempeñar. No es de extrañar, pues, que muchos trabajadores no quieran volver a las fórmulas de organización del trabajo tradicionales. La encuesta de PwC⁹ muestra, por ejemplo, que el 72% de los encuestados que han trabajado a distancia en la pandemia prefieren una forma de trabajo híbrida, que combine lo presencial con lo virtual (el 74% en España). El 19% preferirían no regresar a la oficina física y trabajar totalmente a distancia, y únicamente el 9% apuestan por volver a trabajar como antes de la pandemia.

Por otra parte, no solo han cambiado el dónde y el cuándo, sino también el cómo se trabaja. Ante un contexto de constante incertidumbre, a muchas organizaciones les resulta difícil prever sus necesidades de personal, por lo que optan cada vez más por desarrollar modelos de talento caracterizados por un gran dinamismo y por disponer de un *poo*/de profesionales con una muy alta capacidad de conectividad de su talento a los contextos en que trabajan¹⁰. **El talento, en definitiva, se deslocaliza y se hace líquido. Es hora de aprovechar la flexibilidad y de extenderla más allá de la ubicación, a todos los aspectos relacionados con quién, dónde, cuándo y cómo logramos que el trabajo sea productivo**. Aquellas organizaciones que actúen así lograrán una ventaja comparativa, atrayendo talento y alcanzando sus objetivos.

8 McKinsey (2021): Culture in the hybrid workplace.

9 PwC (2021, 2022 y 2023): Op. cit.

10 Loscos, F. (2022): "Los 15 mayores desafíos de la gestión del talento". Harvard Deusto Business Review, núm. 324 (julio), pp. 54-66.

Los trabajadores necesitan –y reclaman– nuevas habilidades digitales

El 30% de los encuestados por PwC¹¹ se mostraban preocupados por el hecho de que su función pudiera ser reemplazada por la tecnología en los próximos tres años. Por otra parte, el 39% señalaban que les preocupa no recibir suficiente capacitación en habilidades digitales y tecnológicas por parte de su organización. Este porcentaje es aún mayor entre los encuestados más jóvenes. Como ya hemos comentado, los avances tecnológicos están revolucionando el ámbito del trabajo en muchos sentidos. Un estudio de la OCDE estima que, en los próximos años, casi el 14% de los trabajos en los países de la OCDE estarán automatizados, mientras que el 32% corren un alto riesgo de estar parcialmente automatizados. Además, la OCDE señala el mercado laboral español como uno de los más vulnerables a la automatización, con un 20% de los empleos que podrían acabar en manos de robots y máquinas¹². Ante esta situación, los **trabajadores de todos los niveles requieren y esperan que su organización les forme en nuevas habilidades digitales**, para aprovechar todo el potencial de la tecnología.

Sigue siendo necesaria más diversidad e inclusión. Muchos trabajadores se han sentido discriminados en el lugar de trabajo

Según el mismo estudio de PwC, el 50% de los trabajadores encuestados afirman haber sido discriminados en su lugar de trabajo, lo cual les ha dificultado avanzar en su carrera profesional o en su formación (el 40% en España). La pandemia ha puesto de manifiesto las desigualdades y las tensiones sociales en todo el mundo, y ha revertido algunos de los avances en materia de igualdad de género que se habían conseguido. Además, los trabajadores jóvenes están viendo que no tienen oportunidades de crecer dentro de sus organizaciones. **Existe una necesidad real de abrir un debate sobre cómo construir lugares de trabajo más diversos y con propósito**. No se debe olvidar tampoco que, ante el envejecimiento de la población y la prolongación de la vida laboral, resulta cada vez más necesario desarrollar políticas para aprovechar el talento senior (*age management*).

Los trabajadores más jóvenes se muestran más insatisfechos y preocupados.

Los datos recogidos por PwC muestran un **perfil distintivo para los trabajadores entre 18 y 24 años**. Se trata de individuos que mayoritariamente se incorporaron a la plantilla durante la pandemia, de modo que han tenido menos interacciones presenciales con sus colegas y gerentes, y esa experiencia ha moldeado su perspectiva. Específicamente, estos trabajadores más jóvenes se muestran:

- un poco más propensos a trabajar de forma remota (el 35%, frente al 31% de la base general de encuestados), pero están más preocupados de que, por ello, no se les tenga en cuenta para oportunidades profesionales;
- más preocupados por el impacto de la tecnología en sus trabajos en los próximos tres años;
- menos satisfechos con su trabajo, por lo cual es más probable que pidan un aumento de sueldo o un ascenso;
- más propensos a cambiar algún aspecto de su vida laboral: modificar el horario laboral, cambiar de organización o dejar el trabajo.

¹¹ PwC (2021, 2022 y 2023): Op. cit.

¹² OCDE (2019).

Tabla 2. Generaciones y su distinta aproximación al trabajo



BABY BOOMERS

Nacidos entre 1946 y 1964

Comprometidos, autosuficientes, competitivos.

La estrategia adecuada de gestión de personas de este grupo consiste en indicar objetivos y fechas límite precisas, desempeñar roles de mentoría y ofrecer *feedback* en forma de coaching.

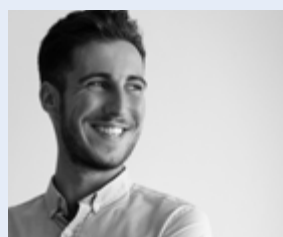


GENERACIÓN X

Nacidos entre 1965 y 1980

Con recursos, lógicos, buenos solucionadores de problemas.

La estrategia adecuada de gestión de personas de este grupo consiste en dar *feedback* inmediato, ofrecer flexibilidad para conciliar la vida personal con la profesional y ampliar las oportunidades de desarrollo personal.

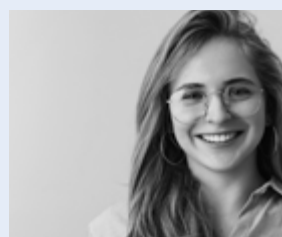


MILLENNIALS

Nacidos entre 1981 y 2000

Autosuficientes y curiosos, cuestionan la autoridad.

La estrategia adecuada de gestión de personas de este grupo consiste en poner el foco en conocerlas personalmente, gestionar por resultados, dar flexibilidad de horario y tareas y proporcionar *feedback* inmediato.



GENERACIÓN Z

Nacidos entre 2001 y 2020

Ambiciosos, nativos digitales, seguros de sí mismos.

La estrategia adecuada de gestión de personas de este grupo consiste en ofrecerles oportunidades para trabajar en varios proyectos al mismo tiempo, asegurar la conciliación entre la vida personal y la profesional y dejarles autonomía e independencia a la hora de realizar sus funciones.

Fuente: Silkin y Davies (2021)

En el capítulo 2, desarrollaremos más a fondo los puntos básicos que hemos avanzado en este primer apartado. La flexibilidad, la diversidad y la inclusión, las oportunidades de desarrollo profesional, el bienestar laboral, etc., son las cuestiones clave que definen actualmente cómo deben desarrollarse las políticas de gestión del talento en las organizaciones.



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

Estamos viviendo una revolución de las competencias¹³

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.



La competencia es la capacidad de poner en práctica todos los conocimientos que se tienen para realizar una tarea. Las habilidades son parte de una competencia, de modo que la competencia es la capacidad que se tiene de realizar una tarea con éxito, aplicando para ello los conocimientos adquiridos.



El talento en las organizaciones sin ánimo de lucro

Una estudiante le preguntó una vez a la **antropóloga Margaret Mead** cuál consideraba que era la primera señal de civilización en una cultura. La estudiante esperaba que la antropóloga hablara de anzuelos, cuencos de arcilla o piedras para afilar, pero no. Mead dijo que **el primer signo de civilización** en una cultura antigua era la prueba de **una persona con un fémur roto que se había curado**.

Mead explicó que, en el resto del reino animal, si te rompes una pierna te mueres. No puedes huir del peligro, ir al río a beber agua o cazar para alimentarte. Te conviertes en carne fresca para los depredadores. Ningún animal sobrevive a una pierna rota el tiempo suficiente para que el hueso sane. Un fémur roto curado es la prueba de que alguien se tomó el tiempo para quedarse con quien se fracturó el hueso, le curó la lesión, puso a la persona a salvo y la cuidó hasta que se recuperó. «**Ayudar a alguien a atravesar una dificultad es el punto de partida de la civilización**», explicó Mead.

La civilización es una ayuda comunitaria. **Las personas que trabajan en el sector social están motivadas por este sentido de ayuda comunitaria, que constituye una pieza fundamental del talento en el sector.**



Las competencias se están convirtiendo rápidamente en la moneda del futuro del trabajo. **Un enfoque basado en las competencias puede ayudar a conectar el talento con las oportunidades adecuadas, personalizar la experiencia y dar más visibilidad a las capacidades de nuestros equipos.** Las organizaciones se benefician de una mayor eficiencia y de pools de talento más sólidos, mientras que las personas se benefician de mayores oportunidades para controlar sus trayectorias profesionales.

Beamery (2022): *The Imperfect Storm. How Skills Are Transforming the Future of Work*

¹³ En el estudio, se utilizan indistintamente los términos *competencias* y *habilidades*, que en inglés se denominan *skills*.

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 que hemos analizado en el apartado anterior 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. Y no solo eso: las competencias que hoy son importantes pueden no serlo en diez años. El 75% de las profesiones del futuro todavía no existen¹⁴. 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**.

“

Gestionar el talento implica asumir que todas las personas tienen talento, pero no para lo mismo ni en el mismo nivel; que hay diversos tipos de talento, igual que hay diferentes tipos de inteligencia, y que el talento “caduca” y deja de “ser válido”.

Francisco Loscos (2022), Esade

Efectivamente, cada vez más organizaciones reconocen los beneficios de adoptar un enfoque basado en las competencias a la hora de atraer y retener el talento. A través de este enfoque, las organizaciones pueden aumentar la cantidad y la calidad de solicitudes para cubrir puestos vacantes y ayudar a los trabajadores a encontrar más oportunidades para avanzar internamente, lo cual contribuye a mejorar la retención. Un enfoque basado en las competencias no solo beneficia las organizaciones, sino que además proporciona a los empleados los recursos que necesitan para administrar sus carreras, así como más oportunidades de personalización e inclusión. Sin embargo, para comprender verdaderamente a un individuo, las empresas no deben limitarse a las competencias. Deben tomar en consideración también las cualidades que hacen que alguien tenga éxito y sea feliz en el trabajo que está desempeñando. **Las competencias son el punto de partida de una estrategia exitosa, centrada en la experiencia del empleado**, como veremos con mayor profundidad en el último apartado de este capítulo.



¹⁴ Manpower (2017): *Skills Revolution*.

Un enfoque basado en competencias implica que:

Figura 2. Enfoque basado en competencias



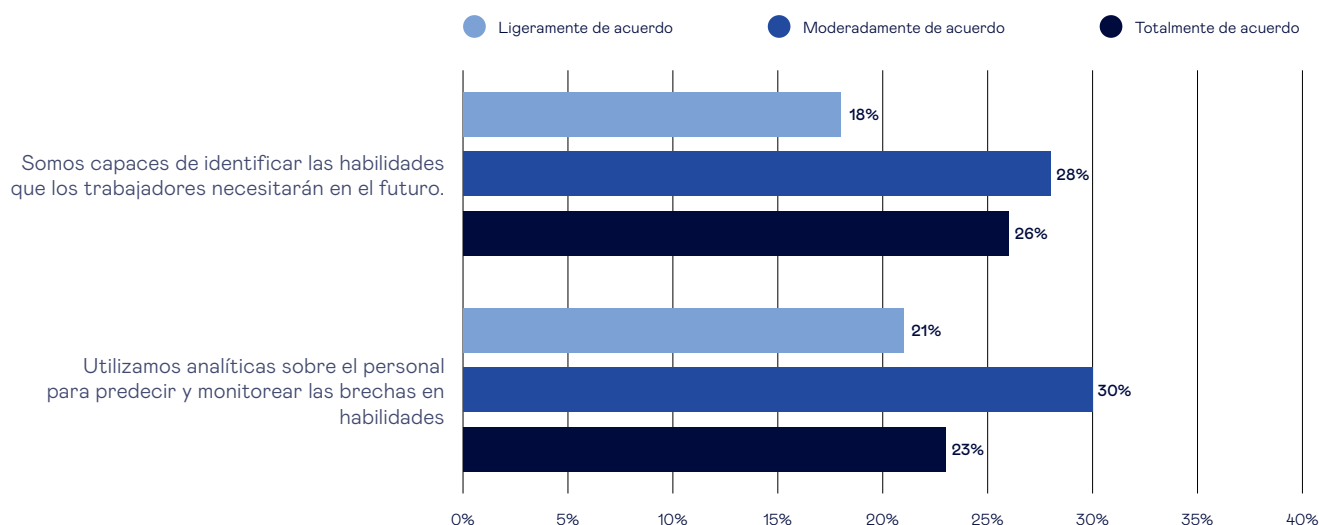
Fuente: Beamery (2022)

Sin embargo, **garantizar que una organización dispone de las competencias y de las habilidades necesarias para desarrollar su misión con éxito presenta notables desafíos.** Por una parte, en un entorno tan cambiante, es difícil determinar las habilidades que los trabajadores necesitarán en el futuro. Por otra, muchas organizaciones no tienen tampoco una imagen precisa del talento de que disponen hoy ni de sus brechas actuales en materia de habilidades.

Por ejemplo, una encuesta reciente de PwC¹⁵ señala que solo el 26% de los directivos afirman poder identificar las habilidades y las competencias que su organización va a necesitar en el futuro, debido a los avances tecnológicos. 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.

15 PwC (2021): *PwC's Future of Work and Skills Survey*.

Figura 3. Sólo uno de cuatro líderes puede identificar las competencias que su organización necesitará en el futuro



Fuente: PwC (2021): Future of Work and Skills Survey.

El enfoque basado en competencias está transformando los criterios que se utilizan en los procesos 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. La contratación basada en competencias es cinco veces más predictiva del desempeño laboral que la basada en la educación y más de dos veces más predictiva del rendimiento que la contratación basada en la experiencia laboral¹⁶. Además, según algunos estudios, solo el 16% de los nuevos empleados tienen las competencias que sus empleadores necesitan en el momento de la contratación y en el futuro¹⁷.

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. Además, la contratación basada en competencias amplía el grupo de candidatos potenciales. Por ejemplo, al eliminar el umbral educativo, las empresas pueden fomentar que candidatos de diversos niveles socioeconómicos, que acaso no hayan disfrutado de los medios para ir a la universidad, tengan la oportunidad de mostrar sus habilidades. También ofrece a los miembros del equipo más oportunidades de movilidad profesional. Centrarse en las habilidades abre un camino más equitativo hacia el éxito, tanto a escala organizativa como individual, al:

- Crear expectativas claras de lo que se necesita para tener éxito en un rol específico.
- Ofrecer transparencia sobre lo que se puede aprender o desarrollar para desempeñar bien un rol.
- Abrir oportunidades de redistribución de un rol a otro, basándose en un conjunto común de expectativas entrenables.
- Dar flexibilidad para revisar y actualizar los requisitos de los roles de forma regular.
- Ofrecer a los empleados un objetivo más explícito y comprensible para orientar su aprendizaje, su crecimiento y su trayectoria profesional.

¹⁶ McKinsey (2022): "Taking a skills-based approach to building the future workforce", artículo publicado en noviembre 2022 y disponible [aquí](#).

¹⁷ Gartner (2020).

Además, estudios recientes ponen de manifiesto **que los individuos tenemos más capacidad de desempeñar funciones no relacionadas con nuestra trayectoria o formación de lo que se pensaba**. Por ejemplo, según datos de LinkedIn recopilados durante los últimos cinco años, cerca del 50% de los cambios de trayectoria profesional hacia puestos en el ámbito de los datos y la inteligencia artificial proceden de otros campos.



Es una creencia común que el talento con “adyacencias de habilidades” –habilidades que son similares a otras– permite a las personas dar el salto de un rol a otro con mayor facilidad. Sin embargo, hemos descubierto que eso no es del todo cierto. Un análisis realizado por el equipo de ciencia de datos de LinkedIn para el Foro Económico Mundial mostraba que **muchos empleados que se habían trasladado a “roles emergentes” en los últimos cinco años provenían de ocupaciones completamente diferentes**. Por ejemplo, la mitad de los empleados que pasaron a desempeñar ocupaciones relacionadas con la ciencia de datos y

la inteligencia artificial (IA) provenían de sectores no relacionados con este campo. Este porcentaje se dispara cuando observamos los puestos de trabajo de ámbitos como la ingeniería (67%), la creación de contenidos (72%) o las ventas (75%) [...]. La conclusión más inspiradora de estas ideas es que **las personas son mucho más capaces de aprender nuevas habilidades y de ocupar nuevos puestos de lo que se pensaba tradicionalmente**. Esto resultará fundamental, dada la aceleración del cambio tecnológico y la necesidad cada vez más apremiante de volver a capacitar y redistribuir el talento para el nuevo mundo laboral.

LinkedIn Learning (2021): *Workplace Learning Report 2021*. Declaraciones de Karin Kimbrough, economista jefe de LinkedIn.



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*.

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. El estudio realizado por PwC a trabajadores de todo el mundo señala que el 77% están dispuestos a seguir adquiriendo nuevas habilidades.

Pero ¿cuáles son las competencias clave para el futuro del trabajo?

Como ya hemos señalado, 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. Según el Foro Económico Mundial, desaparecerán 85 millones de puestos de trabajo, mientras que se crearán 97 millones de nuevos puestos para 2025¹⁹. El estudio desarrollado por este organismo destaca, sobre todo, aquellas profesiones ligadas a las industrias tecnológicas de la cuarta revolución industrial, como la inteligencia artificial, y las de los campos de creación de contenidos. Sin embargo, también es importante señalar que destaca asimismo como relevantes las profesiones relacionadas con la economía del cuidado y la economía verde (*green economy*), lo cual supone una oportunidad muy relevante para las organizaciones del tercer sector. Estas nuevas profesiones tienen en común que requieren unas habilidades humanas únicas, que las máquinas simplemente no pueden –y posiblemente nunca podrán– replicar. No es de extrañar, por tanto, que estén cobrando importancia las competencias vinculadas a la creatividad, a la comunicación, a la inteligencia emocional, a la colaboración y al trabajo en equipo o a la toma de decisiones complejas²⁰.

Identificar las competencias clave del futuro se ha convertido, pues, en una cuestión que recibe considerable atención por parte de los gobiernos de todo el mundo y que está en la agenda de muchas organizaciones internacionales. A modo de ejemplo, la UE ha adoptado una estrategia global, *A New Skills Agenda for Europe*²¹, para abordar una gran variedad de desafíos en este ámbito. ¿Cuáles son, pues, estas competencias críticas? Diversos estudios y encuestas realizados recientemente, entre ellos el que cada año lleva a cabo la plataforma de *networking* profesional LinkedIn²², coinciden en priorizar, por un lado, las competencias digitales, y, por otro, aquellas competencias profundamente humanas a que nos hemos referido, sobre todo las habilidades relacionadas con la resiliencia y la adaptabilidad.

En un entorno que no nos cansamos de definir como cambiante e incierto, no es de extrañar que la **resiliencia y la adaptabilidad** aparezcan entre las competencias clave del futuro. La resiliencia puede definirse como la competencia que demuestra capacidad de resolución de problemas, control emocional, optimismo y autoeficacia. No se trata solo de aprender a enfrentarse excepcionalmente bien a los desafíos, sino también de aprender a prosperar y alcanzar nuestro máximo potencial. Se trata, en definitiva, de tener una mentalidad que ayude a los empleados a desempeñarse bien en el trabajo, independientemente de los cambios y de los desafíos que se les presenten. La adaptabilidad significa ser capaz de trabajar en diferentes entornos, pero también aprender nuevas habilidades rápidamente y adaptarse a los cambios en el lugar de trabajo.

Por otra parte, es evidente que, ante la revolución digital que estamos viviendo, las **habilidades digitales** son y serán cada vez más imprescindibles. Estas habilidades implican la capacidad de utilizar dispositivos, software y aplicaciones de forma segura y con confianza. Las personas con fundamentos sólidos de alfabetización digital pueden comunicarse y colaborar fácilmente utilizando las herramientas digitales, se mantienen al tanto de las nuevas tecnologías y entienden cómo pueden afectar su trabajo y su organización. Por otra parte, la alfabetización en el ámbito de los datos es cada vez más relevante para cualquier tipo de organización, incluidas las del tercer sector. Los datos son ahora uno de los activos más importantes y valiosos, lo cual significa que las organizaciones querrán contratar a personas que puedan analizar datos y utilizarlos de manera efectiva.

19 Foro Económico Mundial (2020): *The Future of Jobs Report 2020*.

20 Marr, B. (2022): "Developing the Most In-Demand Skills for the Future of Work". *Forbes*, 15 de junio.

21 Comisión Europea (2016): "*A New Skills Agenda For Europe Working Together To Strengthen Human Capital, Employability And Competitiveness*", comunicación de la Comisión Europea.

22 LinkedIn Learning (2021): *Workplace Learning Report 2021. Skill Building in the New World of Work*.

Tabla 3. Competencias clave

Competencias clave	
<ul style="list-style-type: none"> · Resiliencia y adaptabilidad · Habilidades digitales · Habilidades de comunicación · Pensamiento crítico · Inteligencia emocional · Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> · Colaboración · Flexibilidad · Habilidades de liderazgo · Gestión del tiempo · Curiosidad y aprendizaje continuo
+	
Motivación	



Fuente: Elaboración propia

Otras competencias que ahora adquieren más importancia son²³:

Habilidades de comunicación, especialmente en entornos distribuidos

Comunicar las propias ideas, los puntos de vista y las opiniones de manera concisa y directa no es una habilidad fácil de dominar. Comunicarse de manera directa, ser sinceros y responsables en nuestra manera de comunicar sin dañar los sentimientos de los demás mientras nos relacionamos será ideal para mantener un clima laboral óptimo y relacionarnos de manera efectiva.

Pensamiento crítico

En esta era de noticias falsas y sobrecarga de información, el pensamiento crítico está entre las primeras posiciones de la lista de habilidades clave. Pensar críticamente significa analizar los problemas y las situaciones a partir de evidencias, en lugar de rumores, opiniones personales o prejuicios. Cuando se practica el pensamiento crítico, se puede cuestionar la validez de la evidencia y descubrir qué es verdad y qué no en distintas situaciones.

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es la capacidad de expresar y controlar nuestras propias emociones. Una persona emocionalmente inteligente es consciente de cómo sus emociones influyen en sus propios comportamientos e impactan en las personas de su alrededor, y puede gestionar esas emociones en consecuencia. La empatía, la capacidad de ver el mundo desde la perspectiva de la otra persona, es un componente básico de la inteligencia emocional.

Creatividad

La creatividad será una de las habilidades más reclamadas en el lugar de trabajo del futuro, especialmente a medida que confiemos cada vez más tareas rutinarias a las máquinas. El pensamiento creativo, eso es, saber generar nuevas ideas, resolver problemas, imaginar más allá del *statu quo* e implementar ideas para solucionar problemas y mejorar las cosas, son habilidades cada vez más fundamentales. La "creatividad" ha sido identificada por el Foro Económico Mundial, por el Fondo Monetario Internacional y por los analistas de negocios globales como la clave para nuestras economías futuras. Fue la habilidad número 1 exigida durante dos años seguidos por los 20 millones de anuncios de trabajo publicados en LinkedIn, que la describían como "la habilidad más importante del mundo"²⁴.

²³ Marr, B. (2023): "Estas serán las 10 habilidades más demandadas en 2030". *Forbes*, 15 de febrero.

²⁴ LinkedIn Learning (2018): "Why Creativity is the Most Important Skill in the World". *Learning Blog*, 31 de diciembre.

Colaboración

La naturaleza de la colaboración y del trabajo en equipo está cambiando a medida que los equipos evolucionan para incluir a trabajadores híbridos o totalmente remotos, a profesionales externos y a otros empleados que fluyen entre diversos proyectos y equipos. En este lugar de trabajo tan cambiante, los individuos han de poder colaborar y comunicarse de manera efectiva con diversos colegas y compañeros de trabajo.

Flexibilidad

El cambio ya es un factor impulsor clave y lo será aún más en el futuro. Tendremos que lidiar continuamente con las nuevas tecnologías, la creciente automatización, el ritmo de trabajo en rápida evolución y las grandes disrupciones comerciales. La adaptabilidad, la capacidad de adaptarse a las nuevas condiciones, es clave para desarrollar la flexibilidad. Las personas flexibles son de mente abierta, curiosas y están dispuestas a aprender cosas nuevas, porque se centran en las oportunidades, y no en los obstáculos.

Habilidades de liderazgo

Un buen liderazgo trata de sacar lo mejor de otras personas y asegurarse de que puedan prosperar. Las habilidades de liderazgo no son solo necesarias para quienes desempeñan los principales cargos en el organigrama. Factores como los equipos distribuidos, el aumento de la diversidad, la economía del trabajo temporal y unas estructuras organizativas más fluidas significan que las habilidades de liderazgo son importantes para todas las personas de la organización, tanto si lideran un proyecto, un equipo o un departamento entero.

Gestión del tiempo

Ya sea trabajando desde casa o a tiempo completo en la oficina, administrando un proyecto propio o trabajando para una organización, la capacidad de administrarse el tiempo de manera efectiva es esencial para el desempeño profesional. La gestión del tiempo consiste en trabajar de una forma más inteligente, y no más duramente. Las personas que administran su tiempo de manera excelente no necesitan dedicar horas extra, porque saben cuándo son más productivas y utilizan ese tiempo sabiamente, reservando sus horas menos productivas para otras tareas.

Curiosidad y aprendizaje continuo

Independientemente de la edad o del sector en que se trabaje, adoptar una mentalidad de aprendizaje continuo es fundamental para prosperar en el lugar de trabajo del futuro. La curiosidad y el aprendizaje continuo ayudan a los individuos a mantenerse flexibles y a aceptar el cambio, así como también a revisar sus propias habilidades para seguir siendo relevantes en su organización y mantenerse al día con los principales cambios que tienen lugar.



Competencias clave en el tercer sector

Además de las competencias básicas que acabamos de ver, existen otras competencias igualmente fundamentales para las organizaciones sociales. Una de las más relevantes es la **motivación**, que viene determinada por el alineamiento de los valores, el propósito, los intereses y las prioridades de los trabajadores con los de su organización. Es una competencia clave en un sector al cual le resulta difícil atraer y retener el talento a través de la retribución económica. A ello se suman otros factores que a menudo hacen más compleja la experiencia de trabajo en las ONG: trabajar en contextos a veces hostiles, con recursos limitados y en temas complejos, en que muchas veces es difícil ver resultados a corto plazo. Mantener a los equipos motivados en ese contexto se convierte en una tarea fundamental de los niveles directivos de las organizaciones sociales. La motivación es también clave para conseguir que nuestro talento voluntario dé lo mejor de sí mismo y se comprometa con la organización a largo plazo. Otras competencias relevantes para los equipos del tercer sector son la **humildad** y la **habilidad para generar confianza y construir relaciones honestas**. Profundizaremos más en estas competencias en el apartado 3.4 de esta publicación.



RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

La gestión del talento en el tercer 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 presentan 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. Estos tres ámbitos menos valorados (más de un tercio afirman que son competencias poco desarrolladas en los equipos directivos del sector) reflejan que no solo consideran necesario actualizar determinadas capacidades vinculadas al cambio de contexto, que requiere perfiles de directivos más innovadores y digitales, sino que los equipos detectan también un déficit en un ámbito tan importante como el del desarrollo y la gestión de los equipos y el talento.

Figura 4. Atributos y competencias de los equipos directivos del tercer sector



Muestra: 319 (equipos)

Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)



RECURSOS PRÁCTICOS

Soluciones para la revolución de las competencias

Figura 5. Cómo afrontar la revolución de las competencias



Fuente: Adaptado de Manpower (2021): *Skills Revolution Reboot. The Three Rs – Renew, Reskill, Redeploy.*

1.3 Gestionar el talento hoy

1.3.1 La persona en el centro de la estrategia organizativa

En los apartados anteriores, hemos señalado que la **gestión del talento actualmente debe colocar en el centro, necesariamente, a la persona**. Teniendo en cuenta los cambios que acabamos de ver en el qué y en el cómo del trabajo, así como en las necesidades y expectativas de los trabajadores, las organizaciones se ven obligadas a ampliar sus estrategias para maximizar la experiencia de sus equipos, de manera que tengan en cuenta sus situaciones personales, así como los modelos de trabajo alternativos emergentes. Incluso antes del impacto de la pandemia, cada vez más trabajadores se sentían desconectados, y el agotamiento y el descontento general con el lugar de trabajo tradicional no cesaban de aumentar.

En este contexto, **se impone necesariamente un enfoque centrado en el ser humano**. Este enfoque supera la noción del individuo como componente secundario del entorno laboral 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 heredados²⁵. **Los empleados quieren ser valorados como personas en toda su integridad**, no solo como trabajadores; esperan que las organizaciones para las cuales trabajan proporcionen una cultura organizativa sólida, un sentido de comunidad y de propósito y un entorno amigable, así como movilidad profesional, y es posible que no se queden en ellas si no se satisfacen esas necesidades. La mayoría de las organizaciones, incluidas las del tercer sector, han de renovar por completo sus estrategias en relación con el talento, repensar los sistemas de compensación y de beneficios, y tener en cuenta otras necesidades de sus equipos, como el bienestar mental y físico, la seguridad psicológica y la flexibilidad de horarios. Ello implica también la necesidad de atender a demandas cada vez más personalizadas. En tiempos de incertidumbre creciente, muchos empleados esperan que sus organizaciones sean un refugio seguro que les brinde estabilidad y seguridad.



25 Gartner (2022): "In Human-Centric Work, We Trust", 17 de junio. Disponible en el siguiente [link](#).

“

La experiencia del empleado es una función emergente que muestra la relación que tiene la organización con sus empleados. Más específicamente, es la culminación de todos los procesos, espacios y eventos a que se enfrenta un empleado en cada momento de su carrera. Incluye una serie de factores, como el diseño y la satisfacción del trabajo, el bienestar de los empleados, la salud y la seguridad, las oportunidades de crecimiento, la tecnología y la gestión.

Fuente: LinkedIn (2020): Global Talent Trends

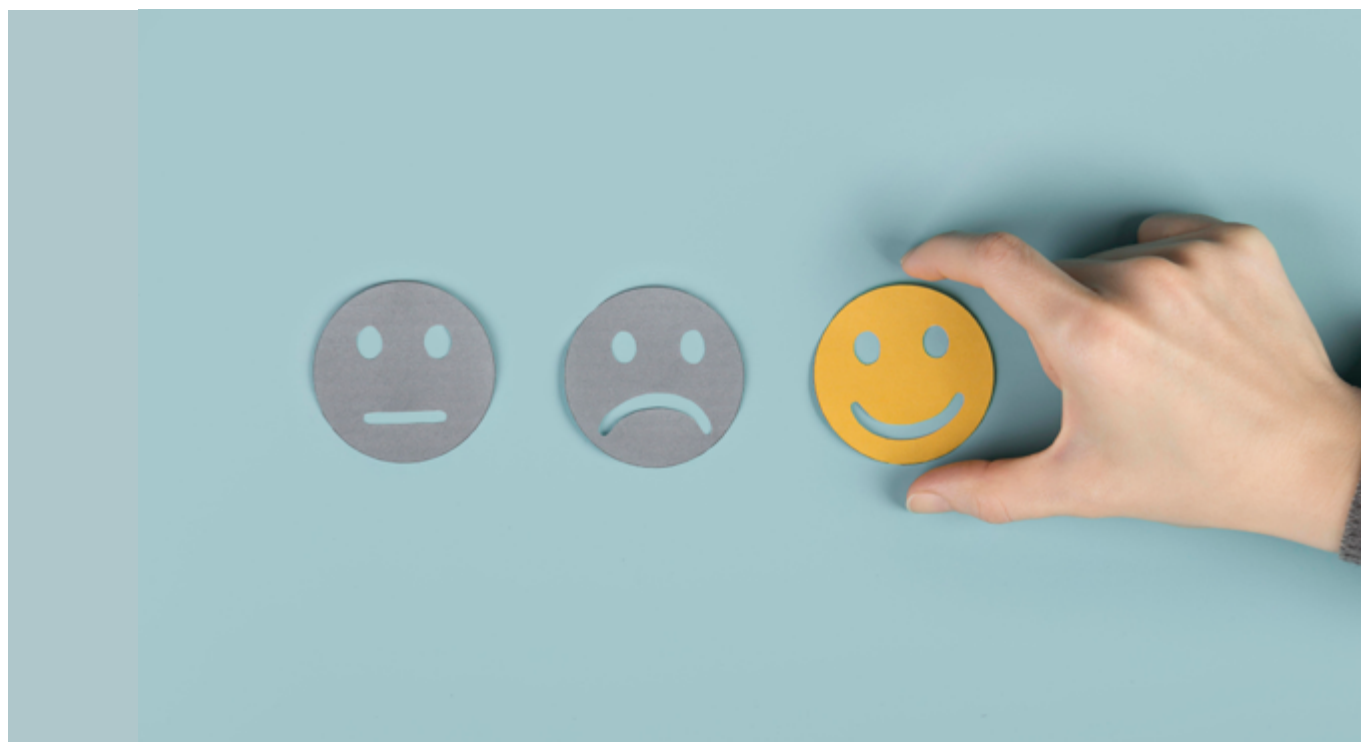
Algunos datos

Según las estadísticas disponibles, solo el 52% admiten que su organización proporciona una experiencia positiva a los empleados

Los investigadores de la Universidad de Pensilvania descubrieron que las organizaciones que invertían el 10% de sus ingresos en mejoras de capital experimentaban un aumento de la productividad del 3,9%. En cambio, las que invertían el 10% de sus ingresos en mejorar la experiencia de sus empleados experimentaban un aumento de la productividad del 8,5%.

Fuente: LinkedIn (2020)

Así pues, el foco se sitúa ahora en la experiencia del empleado y la noción de escucha continua pasa a ser prioritaria²⁶. Empresas como Adobe o Airbnb incluso han cambiado el nombre de sus áreas de recursos humanos por Employee Experience Department, para poner de manifiesto la centralidad de este elemento hoy. Los datos son claros: el 82% de los empleados dicen que es importante que la organización los vea como persona, y no como empleados²⁷.









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

27 Gartner (2022): *Top 5 priorities for HR Leaders in 2023*. Encuesta en la cual participaron 800 trabajadores de más de 60 países.

Elementos que definen la experiencia del empleado en la actualidad: la organización irresistible²⁸

El investigador especializado en recursos humanos J. Bersin describe la “organización irresistible” como aquella que, en vez de obligar a los empleados a hacer lo que quieren los líderes, los empodera para lograr el éxito organizativo. En estas organizaciones, la experiencia del empleado no se refiere al dinero, al estatus ni siquiera a la seguridad laboral, sino a cómo la organización moldea y apoya la forma en que las personas trabajan y viven. Aunque la experiencia de empleado abarca múltiples aspectos, estos pueden resumirse en seis elementos esenciales:

Tabla 4. Los elementos esenciales en la experiencia de empleado

Trabajo con propósito	Gestión eficaz	Ambiente laboral positivo	Bienestar y salud	Oportunidades de crecimiento	Confianza en la organización
					
Encaje de nuestro propósito y nuestros valores con los de la organización	Metas claras, con oportunidades de crecimiento: veo cómo mi trabajo contribuye a los fines de la organización	Herramientas, procesos y sistemas que permiten trabajar de forma productiva	Seguridad y protección en todos los aspectos del trabajo	Posibilidades de movilidad interna	Misión y propósito, más allá de los objetivos económicos
Autonomía y capacidad de acción: ¿Puedo tomar decisiones sobre cómo realizar mi trabajo?	<i>Coaching y feedback</i> regular	Apreciación, reconocimiento y recompensas	Programas de salud, <i>fitness</i> , <i>wellbeing</i> ...	Posibilidades de desarrollo profesional en múltiples ámbitos	Liderazgo con empatía, transparencia e integridad
Equipos ágiles y que dan apoyo	Foco en mejorar los procesos de gestión	Flexibilidad tanto horaria como de lugar de trabajo	Medidas de apoyo psicológico y emocional	Posibilidades de aprendizaje adaptadas a las necesidades	Inversión continua en las personas
Tiempo para recuperarse, concentrarse e innovar	Sistema de gestión del rendimiento simple y transparente	Inclusión y diversidad. Sentido de comunidad y de pertenencia	Medidas de apoyo financieras y familiares	Cultura organizativa enfocada al aprendizaje	Objetivos sociales, comunitarios, medioambientales
Tecnología y servicios de apoyo					
Para apoyar estos seis principios, deben existir la tecnología y servicios adecuados (<i>people analytics</i> , gestión del conocimiento, herramientas de aprendizaje avanzadas, etc.)					

Fuente: The Josh Bersin Company (2021)

Bersin distingue cuatro tipos de organizaciones según su grado de madurez en el diseño de la experiencia de empleado:

Figura 6. Modelo de madurez de la experiencia de empleado



Fuente: The Josh Bersin Company (2021)

Nivel 1. Eficiencia transaccional. Las organizaciones en este nivel se centran en crear una relación transaccional con sus empleados: un intercambio de trabajo por dinero. Cuando ven un impacto directo en los costes, eliminan las barreras de la vida laboral del empleado, pero sin mucha consideración por la persona que está detrás de la descripción del puesto. Los empleados son vistos como un bien reemplazable: un factor de coste

Nivel 2. Ambiente de apoyo. Estas organizaciones han cambiado a un entorno de apoyo. Las personas confían en los líderes, se ayudan mutuamente y se comunican abiertamente. Sin embargo, estas acciones de apoyo a menudo ignoran el contexto organizativo global y, a veces, pueden parecer "agradables", en vez de impactantes, porque carecen de un propósito general. Los empleados son considerados amigos y familiares.

Nivel 3. Organización con propósito. Las organizaciones en este nivel reciben instrucciones desde lo más alto, el CEO, para alinearse en torno a una misión y un propósito poderosos, que inspiran a las personas a dar lo mejor de sí mismas. Los valores de la organización resuenan en cada interacción, con un sólido modelo de liderazgo dispuesto a vivir esos valores todos los días. Los empleados son vistos como la fuente básica de la ventaja competitiva.

Nivel 4. Crecimiento equitativo. En este nivel, las organizaciones permiten que las personas sean quienes son como personas, valoran sus diferencias, fomentan que aprendan de sus errores, les permiten crecer a todos los niveles y las capacitan para que den lo mejor de sí mismas. Las organizaciones en este nivel pueden moverse rápidamente, las personas trabajan bien juntas en equipos, y se desatan la creatividad y la innovación. Los empleados son vistos como individuos que traerán la sostenibilidad y el éxito en el futuro a través de su creatividad e innovación.

Bersin también describe los **siete pilares de las organizaciones irresistibles**, que son aplicables a cualquier tipo de organización, de cualquier tamaño o sector:

Principio 1. Equipos, no jerarquía. Los viejos organigramas de arriba hacia abajo han de desaparecer; los líderes han de crear unos equipos interconectados, ágiles y empoderados.

Principio 2. Trabajo, no empleos. Los requisitos para seguir siendo relevantes cambian rápida e implacablemente, y exigen un trabajo adecuado a las habilidades y a la experiencia de los empleados, en vez de adherirse a los roles y a trayectorias laborales históricos.

Principio 3. Coach, no jefe. Los líderes de hoy deben empoderar, no ordenar, e integrar la formación y el desarrollo profesional en el trabajo.

Principio 4. Cultura, no reglas. El credo de cada líder debe centrarse en el respeto, la flexibilidad y la equidad, en lugar de los procesos inflexibles y las reglas estrictas.

Principio 5. Crecimiento, no promoción. Los líderes deben procurar que el crecimiento del empleado sea parte de su actividad en el trabajo, y recompensar el desarrollo de nuevas habilidades.

Principio 6. Propósito, no ganancias. Las organizaciones que giran en torno a propósitos únicos y centrales tienen más probabilidades de éxito a largo plazo.

Principio 7. Experiencia del empleado, no producción. Los empleados han de ser lo primero; todo lo demás le sigue en importancia.



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

Ha habido un cambio importante y cada vez es más visible. Antes buscábamos un trabajo estable; ahora los jóvenes buscan un trabajo que les llene. Y esto es diferente para cada uno: todos esperan un salario justo, pero luego para unos es muy importante sentirse cuidado, otros quieren que les suponga un reto, una experiencia que les haga mejores personas, etc.

Lo centraría en tres conceptos importantes:

- Cocrear un entorno estimulante (insistiendo en la parte de la cocreación).
- Personalizar las experiencias en el entorno laboral y escuchar mucho. NO es café para todos.

- Gestionar las expectativas. Es imprescindible mantener un diálogo abierto, ofrecer y pedir feedback
- constante y asegurar que no hay sorpresas mutuas.

Nosotros tenemos un lema como empresa: «Care like a family, perform like a team.» La calidad del liderazgo está en la calidad de la conversación, y en enfocarse en el propósito.”

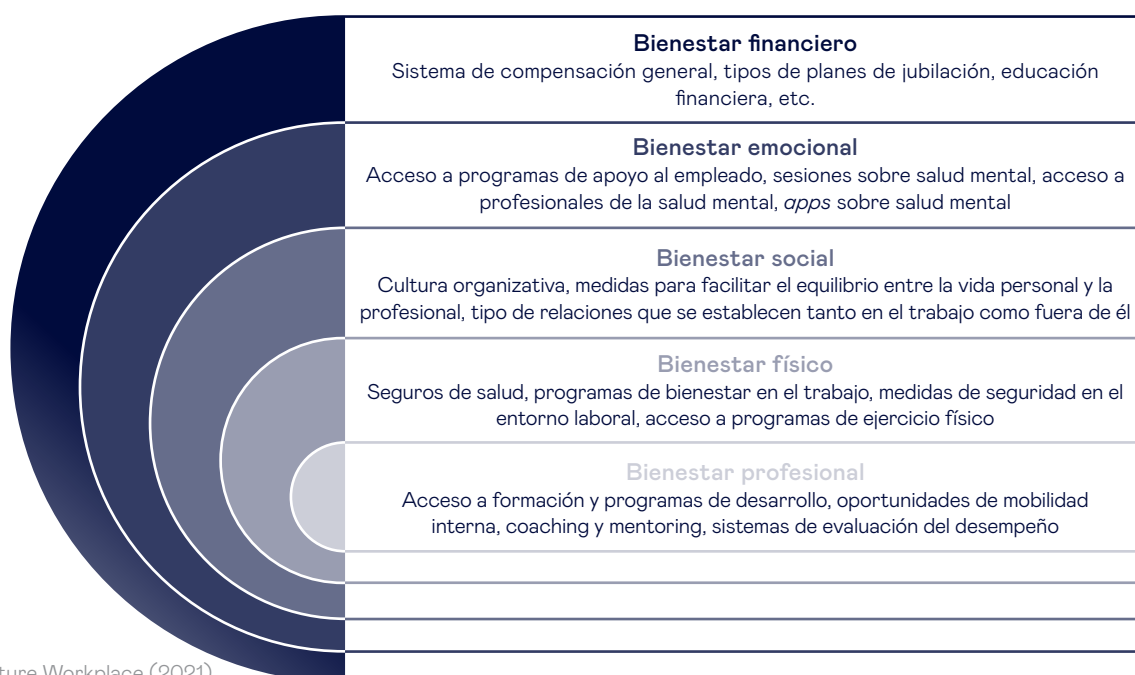
A partir de la participación de Áurea Benito, *corporate people director* de ISDIN. Intervención en el foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, enero de 2023.

En el escenario pospandemia, **uno de los temas clave de la experiencia del empleado es el relativo a la salud y al bienestar.** Durante la pandemia, las personas tuvieron la oportunidad de reevaluar lo que era importante y posible en sus vidas. Hartos de normas obsoletas, como el horario de 9.00 a 18.00 h, y del estrés y la fatiga crónicos, muchas personas se han dado cuenta de que están menos dispuestas a sacrificar su salud física, mental y social por el trabajo. Diversos estudios señalan que, en muchos países, más del 40% de la población padeció síntomas de depresión, estrés y ansiedad durante la pandemia. En nuestro país, esta cifra alcanzó el 27%. Así pues, no es de extrañar que muchos prioricen ahora el bienestar laboral por encima de otros beneficios materiales. Una encuesta realizada por Paychex y Future Workplace pone de manifiesto que el bienestar ya es un factor fundamental a la hora de elegir un nuevo

empleo para la mayoría de las personas, especialmente para las de la generación Z²⁹. Los resultados de la encuesta *Resetting Normal* de Adecco³⁰ también evidencian que la salud mental es un asunto que interesa ahora a todos los trabajadores, independientemente de su edad o género. La mitad de los empleados, tanto en España (50%) como a escala mundial (49%), son más felices tras los cambios que ha traído consigo la pandemia, especialmente gracias a las facilidades para lograr un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Sin embargo, el 37% de los encuestados españoles (el 32% a escala mundial) confiesan que su salud mental ha empeorado a raíz de la pandemia y 4 de cada 10 trabajadores reconocen haber sufrido *burnout*. Los empleados esperan que las empresas apliquen medidas adecuadas para contribuir al bienestar en el trabajo. Paradójicamente, el 64% de los profesionales españoles y el 57% del mundo creen que sus líderes carecen de las habilidades necesarias para observar signos de enfermedad mental.

Garantizar el bienestar laboral es un requisito ahora para todas las organizaciones. Además, debemos tener en cuenta que el bienestar ya no se limita a la salud y a la seguridad física, sino que incluye un amplio rango de cuestiones, desde una adecuada compensación y oportunidades de desarrollo a la existencia de programas para garantizar la salud mental y el bienestar físico. Se trata, en definitiva, de cuidar de la persona en su totalidad, no solo del trabajador o la trabajadora.

Figura 7. Palancas básicas del bienestar de los empleados



Fuente: Future Workplace (2021)



29 Meister, J (2021): "The Future of Work. Offering Employee Well-Being Benefits Can Stem the Great Resignation". *Forbes*, 16 de diciembre. Disponible en el siguiente [link](#).

30 The Adecco Group (2021): *Resetting Normal: Defining the New Era of Work*. El informe es el resultado de la encuesta sobre actitudes y comportamiento administrada por el Grupo Adecco a 14.800 trabajadores de 25 países en relación con el futuro del trabajo.



RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

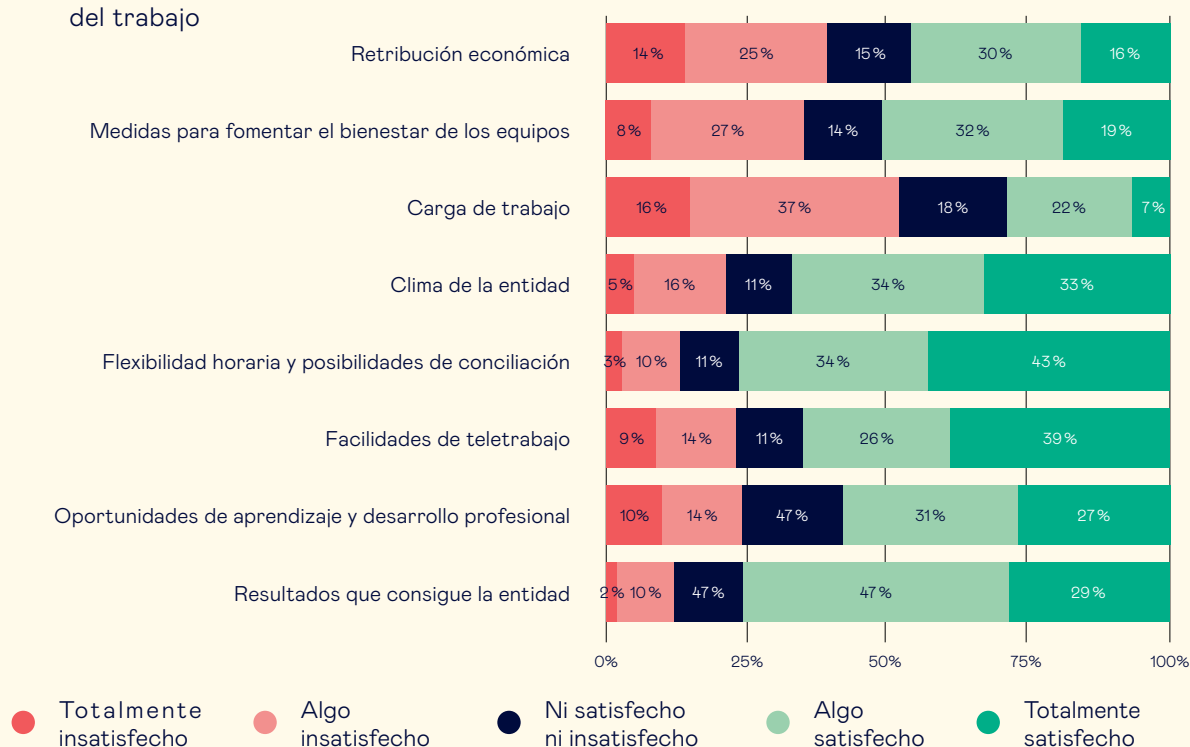
La gestión del talento en las ONG

El grado de satisfacción de los equipos de las ONG nos puede dar una idea de la experiencia del empleado que está ofreciendo el tercer sector actualmente. **La mayoría de los encuestados sitúan la flexibilidad horaria y las posibilidades de conciliación como el aspecto mejor valorado** (el 77% están satisfechos con su situación actual –el 43%, muy satisfechos), seguidas por los resultados que consigue la organización (el 76%). En cambio, **en el extremo contrario se sitúa la carga de trabajo** (motivo de insatisfacción para el 53%), el único aspecto en que la mayoría no están satisfechos. **El segundo aspecto peor valorado es la retribución económica**, uno de los posibles talones de Aquiles del sector (especialmente, comparado con otros).

Sin embargo, **el factor de la remuneración no aparece entre los más relevantes a la hora de escoger un trabajo en el sector**. Aunque el 65% lo consideran importante, solo se sitúan por debajo de él la marca y la notoriedad de la entidad (claramente diferenciadas del resto, pues solo el 43% las consideran importantes).

Cabe destacar, además, que **el 35% de personas encuestadas no están satisfechas con las medidas para fomentar el bienestar de los equipos que se están desarrollando en su entidad**, lo cual supone un porcentaje que debemos tener muy en cuenta. Por otra parte, el **24% tampoco están satisfechas con las oportunidades de aprendizaje y de desarrollo profesional**, otro signo de alarma a considerar en las políticas de gestión del talento.

Figura 8. Grado de satisfacción de las personas que trabajan en ONG con respecto a diversos aspectos del trabajo

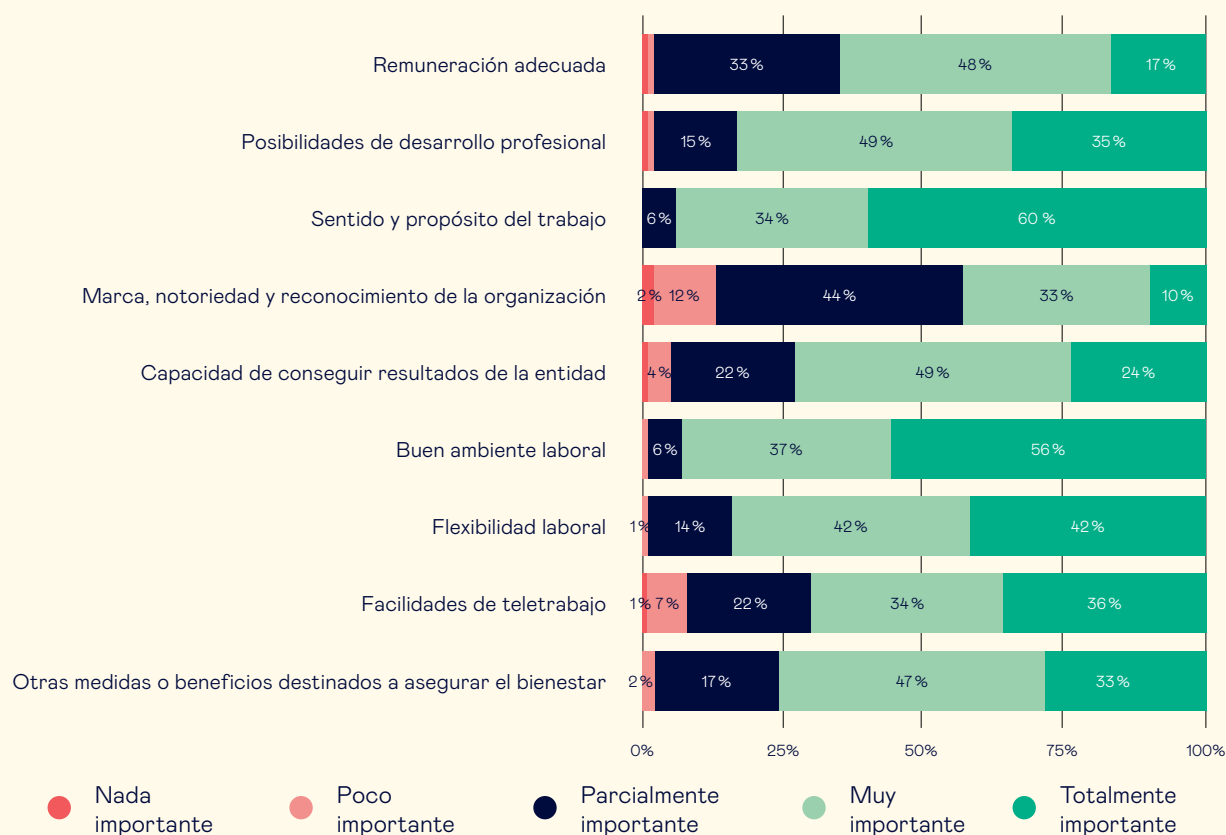


Muestra: 280 (equipos)

Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)

A la hora de escoger un trabajo, **el aspecto más importante en el sector es el sentido y el propósito del trabajo**, seguidos por el buen ambiente laboral y las medidas para asegurar el bienestar y la flexibilidad. Los aspectos menos prioritarios son la marca, la notoriedad o el reconocimiento de la entidad, la remuneración y las facilidades de teletrabajo.

Figura 9. ¿Qué peso tienen los factores siguientes a la hora de escoger un trabajo?



Muestra: 281 (equipos)

Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)

1.3.2 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**. La encuesta realizada por NonProfit HR muestra que el 63% de las ONG encuestadas piensan incrementar el uso de la tecnología para la selección del talento (sistemas ATS), mientras que el 57% van a implementar un sistema de aprendizaje y de desarrollo y el 48% utilizarán la tecnología para mejorar sus herramientas de evaluación del desempeño³¹.

Y es que la tecnología desempeña un papel muy relevante en la mejora de los procesos de gestión del talento dentro de las organizaciones. Por ejemplo, las herramientas de People Analytics nos permiten visualizar, de manera clara y sencilla (sin necesidad de disponer de un software complejo), datos relativos al bienestar de las personas de nuestra

31 NonProfit HR (2022): 2022 Nonprofit Talent Management Priorities Survey results.

organización, detectar tendencias en diferentes áreas (incluso con carácter predictivo) y analizar información crítica, como la rotación del personal, el clima laboral o las evaluaciones del desempeño. Por su parte, las herramientas impulsadas por la inteligencia artificial (IA) pueden analizar rápidamente los currículos, evaluar las calificaciones de los candidatos e identificar a los mejores talentos en función de unos criterios predefinidos, lo cual ahorra tiempo y esfuerzo a los profesionales de recursos humanos. Además, estas herramientas tienen el potencial de mitigar los sesgos en los procesos de toma de decisiones, lo cual garantiza un proceso de gestión del talento más justo e inclusivo.

De todas maneras, aunque ha aumentado mucho el volumen de los datos recopilados, lo cierto es que, para muchas empresas y organizaciones, **la conversión de estos datos en información sigue siendo un reto considerable**. 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 decisiones³². 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. La evaluación periódica y la optimización de las soluciones tecnológicas también son importantes para garantizar que satisfacen las necesidades cambiantes de la organización y de su fuerza laboral.

Diversas formas en que se puede aprovechar la tecnología para mejorar la gestión del talento

Sistemas de seguimiento de candidatos (ATS). La implementación de un ATS puede optimizar y automatizar el proceso de contratación. Las plataformas ATS ayudan a administrar las ofertas de trabajo, la selección de candidatos, el análisis de currículos, la comunicación de candidatos y la programación de entrevistas. Permiten una gestión de candidatos eficiente y proporcionan una base de datos centralizada para realizar un seguimiento de la información de los candidatos.

Learning Management Systems (LMS). Las plataformas LMS facilitan los programas de capacitación y desarrollo. Permiten a las organizaciones crear y distribuir cursos de aprendizaje *online*, realizar un seguimiento del progreso de los empleados y evaluar los resultados del aprendizaje. Las plataformas LMS también ofrecen funciones para la gestión de certificaciones, el análisis de brechas de habilidades y rutas de aprendizaje personalizadas.

Software de gestión del desempeño. El software de gestión del rendimiento simplifica el proceso de establecer objetivos, realizar evaluaciones de desempeño y proporcionar *feedback* continuo. Estas plataformas permiten el seguimiento del desempeño en tiempo real y recordatorios automáticos, y facilitan información basada en datos para evaluar el rendimiento individual y del equipo, así como las conversaciones continuas sobre el desempeño y la alineación con los objetivos.

Análisis del talento y visualización de datos. La tecnología puede ayudar a recopilar y a analizar grandes cantidades de datos para obtener información valiosa sobre el talento. Las plataformas de análisis del talento brindan información basada en datos sobre el reclutamiento, el desempeño de los empleados, las tasas de rotación, los niveles de compromiso y la planificación de la sucesión. Las herramientas de visualización de datos permiten a los profesionales y a los gerentes de recursos humanos visualizar métricas de talento clave de manera intuitiva y significativa.

Portales de autoservicio para los empleados. Los portales de autoservicio para los empleados les permiten administrar sus tareas relacionadas con los recursos humanos, como acceder a la nómina, actualizar la información personal, enviar solicitudes o inscribirse en programas de beneficios. Estos portales reducen la carga administrativa del personal de recursos humanos y proporcionan a los empleados una mayor autonomía y comodidad.

Herramientas de colaboración y comunicación. Las herramientas tecnológicas, como las plataformas de colaboración en equipo, el software de gestión de proyectos y las plataformas de comunicación interna, mejoran la comunicación y la colaboración dentro de los equipos y en toda la organización. Estas herramientas facilitan la colaboración en tiempo real, el intercambio de conocimientos y la gestión de documentos, lo cual permite un trabajo en equipo efectivo y reduce las brechas de comunicación.

Planificación de la sucesión y desarrollo del talento. La tecnología puede respaldar las iniciativas de planificación de la sucesión y de desarrollo del talento. El software de planificación de la sucesión ayuda a identificar a empleados de alto potencial, a crear planes de desarrollo y a realizar un seguimiento del progreso hacia futuros roles de liderazgo. También ayuda a identificar brechas de habilidades y a alinear las oportunidades de desarrollo con las metas de la organización.

Plataformas de comentarios y compromiso de los empleados. Las plataformas tecnológicas permiten a las organizaciones recopilar comentarios de los empleados, realizar encuestas y medir el grado de compromiso de los empleados. Estas herramientas proporcionan información sobre la satisfacción de los empleados, identifican áreas de mejora y permiten a las organizaciones tomar medidas específicas para mejorar su compromiso y retención.

Análisis de desempeño y recompensas. La tecnología puede respaldar los análisis de rendimiento y los programas de recompensas. Las plataformas de análisis de rendimiento ayudan a rastrear y analizar las métricas de rendimiento, a identificar a los mejores y a asignar recompensas y reconocimientos conforme a ello. Las plataformas de recompensas automatizadas agilizan el proceso de reconocer y recompensar los logros de los empleados.

Fuente: Adaptado de la respuesta de ChatGPT a la pregunta: "How can technology improve talent management systems?"

¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para mejorar nuestros procesos de gestión del talento si no disponemos de un gran presupuesto?

Las ONG con pocos recursos pueden aprovechar igualmente la tecnología para mejorar sus procesos de gestión del talento. Si bien pueden tener limitaciones presupuestarias, existen algunas iniciativas que cabe considerar en este sentido:

Adoptar herramientas basadas en la nube. El software y las plataformas basados en la nube ofrecen soluciones rentables que eliminan la necesidad de hardware y de infraestructura costosos. Estas herramientas pueden incluir sistemas de seguimiento de los candidatos, sistemas de gestión del aprendizaje, software de gestión del desempeño y plataformas de colaboración. Muchas herramientas basadas en la nube ofrecen opciones alternativas a precios flexibles o incluso versiones gratuitas para organizaciones sin ánimo de lucro.

Aprovechar el software de código abierto. Las ONG pueden utilizar plataformas de código abierto para las necesidades de gestión del talento, como sistemas de gestión de los recursos humanos, sistemas de gestión del aprendizaje o herramientas de gestión de proyectos. El software de código abierto a menudo tiene comunidades activas que ofrecen asistencia y actualizaciones periódicas.

Utilizar las redes sociales y las plataformas web. Podemos aprovechar las redes sociales y las plataformas para promover la misión, los valores y las oportunidades laborales de nuestra organización. Estas plataformas pueden ayudarnos a ampliar su alcance y a atraer candidatos potenciales. Podemos utilizar plataformas como LinkedIn, Facebook o Twitter para interactuar con nuestra comunidad, compartir historias de éxito y conectar con el talento.

Utilizar herramientas de recursos humanos gratuitas o de bajo costo. Pueden ser herramientas para la programación de los empleados, para el seguimiento del tiempo, para la gestión de licencias, para la revisión del desempeño y para la realización de encuestas. Existen numerosas opciones asequibles disponibles, que se adaptan específicamente a organizaciones pequeñas con recursos limitados.

Desarrollar programas de aprendizaje y de desarrollo online. Explorar plataformas de aprendizaje *online* que ofrecen cursos asequibles o gratuitos para mejorar las habilidades y el conocimiento de los empleados. El aprendizaje *online* puede ser una forma rentable de ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los empleados, ayudándolos a crecer, y contribuir de una manera más efectiva a la misión de la organización.

Aprovechar las plataformas de aprendizaje social. Podemos considerar la posibilidad de utilizar plataformas de aprendizaje social para que los empleados puedan compartir conocimientos, colaborar y aprender unos de otros. Estas plataformas facilitan el aprendizaje entre iguales, fomentan la cultura del aprendizaje dentro de la organización y brindan oportunidades para el intercambio de habilidades y la mentoría.

Utilizar herramientas de compromiso de los empleados de bajo costo. Para lograr el compromiso de los empleados no siempre se requiere una inversión financiera significativa. Podemos utilizar herramientas gratuitas o de bajo costo para involucrar a los empleados, como encuestas *online*, plataformas de comentarios, sistemas de reconocimiento y recompensas, etc. Estas herramientas pueden ayudar a medir los niveles de compromiso, a recopilar comentarios y a mejorar la comunicación dentro de la organización.

Colaborar con voluntarios expertos en tecnología o en servicios *pro bono*. Muchos profesionales del ámbito tecnológico están dispuestos a ofrecer sus habilidades y su experiencia para apoyar a organizaciones sin ánimo de lucro. Podemos buscar asociaciones de voluntarios en el ámbito tecnológico o explorar los servicios *pro bono* que pueden ayudar a implementar y personalizar la tecnología, y proporcionar una asistencia continua.

Fuente: Adaptado de la respuesta de ChatGPT a la pregunta: "How can low-resources nonprofits use technology to improve talent management?"





RECURSOS PRÁCTICOS

Algunos de los programas de software de gestión de recursos humanos más utilizados son:

bizneo

Personio

factorial

Sage

a3innuva

sesame

TramitApp

cezanne

ORACLE

cegid

Más información sobre cada software en: https://softwarepara.net/sistemas_de_recursos_humanos/

Para saber más:

Gong Sharp, Rebecca (2022): "How to Build Nonprofit Talent Systems During Times of Rapid Growth". Stanford Social Innovation Review, 9 de marzo. Disponible en el siguiente [link](#).

Capítulo 02

Gestionar y desarrollar el talento en el tercer sector hoy

2.1 La gestión del talento en el tercer sector

2.1.1 Estado de la cuestión

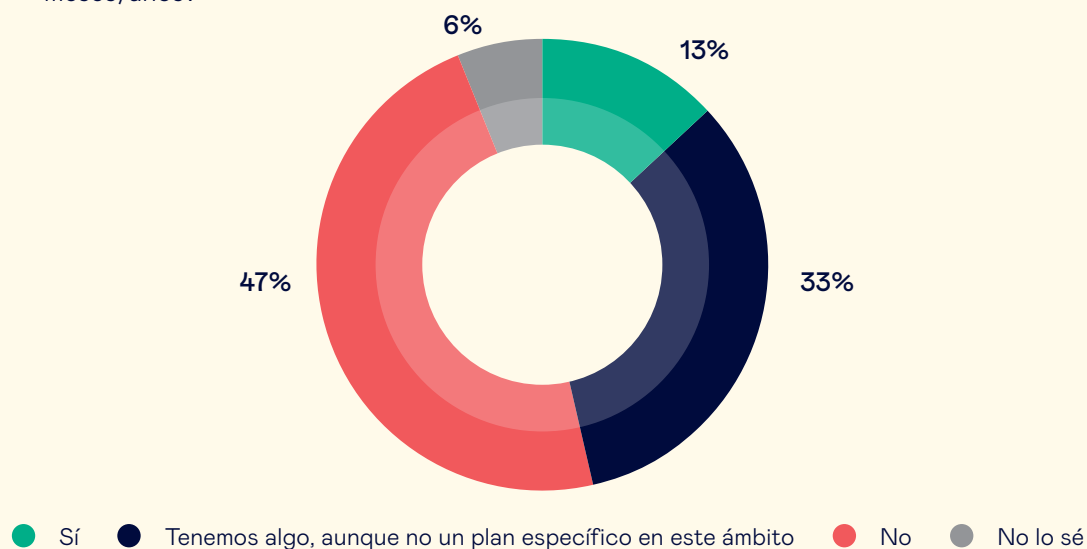
Si tu organización no tiene un plan formal para guiar la estrategia de gestión del talento, no sois un caso aislado: **solo el 13% de las organizaciones** que han participado en la encuesta realizada en el marco de este informe **afirman tener una estrategia o un plan formal de gestión del talento para los próximos meses o años**. Estos resultados se sitúan un poco por debajo de los que se han obtenido en otras encuestas realizadas al sector a escala internacional³³. Sin embargo, contar con una estrategia eficaz de gestión del talento podría marcar la diferencia para muchas organizaciones. Atraer al mejor talento y retenerlo ha de ser una de las principales prioridades de cualquier organización que busque construir una base sólida para el futuro. Con una competencia por el talento cada vez más intensa, ya no se puede confiar en el boca a boca u otras formas pasivas de adquisición de talento. Y tampoco se puede confiar en las iniciativas tradicionales para retener a nuestros equipos más valiosos.



RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

La gestión del talento en el tercer sector

Figura 10. ¿Contáis con una estrategia o plan formal de gestión del talento como guía para los próximos meses/años?



Muestra: 401 → 272 ponderada

Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)

Solo el 13% de las organizaciones tienen una estrategia o un plan formal de gestión del talento como guía para los próximos meses o años.

A pesar de la evidencia que señala el valor de invertir en el área de gestión del talento, lo cierto es que, a menudo, se le da poca prioridad. Muchos líderes de organizaciones del tercer sector reconocen su importancia, pero tienen una visión restringida de lo que realmente supone, al tiempo que los equipos de recursos humanos están

33 Por ejemplo, la encuesta de NonProfit HR (2022): *2022 Nonprofit Talent Management Priorities*.

mayormente centrados en la gestión de las tareas operativas y no tienen tiempo para centrarse en aspectos más estratégicos. Existen muchas razones que explican por qué la inversión en talento tradicionalmente no ha sido prioritaria para el sector social³⁴:

- Históricamente, las ONG estaban integradas por voluntarios y los fondos se recaudaban dentro de la comunidad local. Salvo casos excepcionales, este modelo se ha convertido en cosa del pasado. Sin embargo, en algunos casos, **la mentalidad aún debe evolucionar** de la gestión de un grupo de voluntarios motivados fundamentalmente por la pasión a la gestión de equipos remunerados y de profesionales para los cuales, además del deseo de marcar la diferencia, también constituye su carrera profesional.
- Las ONG nacen de la pasión de su fundador o de algunos individuos por una causa en particular. En este contexto, parece natural **dirigir todos los recursos a los resultados del trabajo directo**, lo cual se traduce en una inversión menor que la adecuada en otros ámbitos.



Por qué las ONG-ONL no se están dedicando lo suficiente al desarrollo del talento?

Resultados de la encuesta a los participantes en el foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, enero de 2023

Figura 11. ¿Por qué las ONG-ONL no se están dedicando lo suficiente al desarrollo del talento?



→ Porque entendemos que cada persona tiene que preocuparse por su cuenta de su desarrollo profesional.

0%



→ Porque estamos más centrados en el hacer, en poner en marcha proyectos e iniciativas, que en el apoyo y desarrollo de personas y equipos.

73%



→ Porque somos fundamentalmente organizaciones pequeñas sin planes de carrera y sin suficiente presupuesto para estos temas.

3%



→ Porque estamos en una fase inicial de la gestión y desarrollo de talento.

23%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la sesión.

El 73% consideran que la causa fundamental es que el **sector se dedica mayoritariamente a la acción**, a ejecutar proyectos.

- A ello, cabe añadir la actitud de algunos financiadores a quienes cuesta reconocer el vínculo directo entre invertir en la gestión del talento y su impacto sobre el terreno. Ello implica que **la inversión en las personas, más allá de sus salarios, no se incluye en los presupuestos de los proyectos o programas**. Funciones clave como la formación y el desarrollo de los equipos, por ejemplo, se descuidan, en favor de los servicios o de los entregables directos del proyecto.

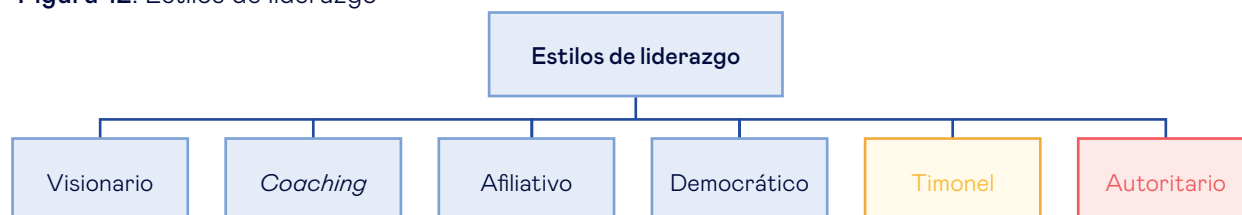
³⁴ Dasra (2019): *People First: Scaling Impact Through Talent Management*.

- 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:



Los estilos de liderazgo en el tercer sector

Figura 12. Estilos de liderazgo



Fuente: Goleman (2000)

Visionario. Proyecta un objetivo común que resulta motivador. Moviliza.

Coaching. Contribuye al desarrollo profesional de los miembros de su equipo.

Afliativo. Establece un clima de relación positivo y cohesionado en el equipo.

Democrático. Propicia la participación y fomenta el compromiso.

Timonel. Establece objetivos desafiantes y presiona para conseguirlos.

Autoritario. Marca un camino y obliga a seguirlo.

En las ONG, los estilos de liderazgo democrático y afiliativo abundan, mientras que el visionario escasea más que en otros sectores. **En cambio, el estilo de coaching está muy por debajo de los demás sectores**, lo cual puede haber contribuido a que tradicionalmente no se hayan priorizado las inversiones en el ámbito del talento.

En los últimos años, sin embargo, se detecta un cambio de tendencia y cada vez hay más organizaciones sociales conscientes de la importancia de invertir en talento. A ello ha contribuido el hecho de que cada vez haya más personas motivadas por el propósito y con ganas de trabajar a favor de causas sociales o ambientales. Sin embargo, ya no podemos asumir que estas personas vendrán hacia nosotros de forma automática. En el pasado, cualquier persona que quisiera trabajar en el ámbito social tenía el camino bastante claro: trabajar en el sector público o en el tercer sector. Hoy, sin embargo, también puede ser una emprendedora social, trabajar en una empresa responsable, e incluso en una gran corporación, que ya están empezando a definir su propósito en función de los mismos valores por los que las ONG llevan décadas trabajando. Aunque esta tendencia es positiva, también supone un gran reto para el sector y lo coloca en una pugna por atraer a los empleados movidos por la misión con más talento. Por ello, el sector necesita más que nunca construir una propuesta de valor que lo posicione para poder desarrollar en él una trayectoria profesional deseable, demostrando todo lo que puede ofrecer: misión y más³⁵. **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.**

En este contexto, **¿cuáles son las prioridades con relación a la gestión del talento de las organizaciones del tercer sector en España?** Los resultados de la encuesta a que hacíamos referencia anteriormente muestran que el sector está mayoritariamente centrado en el **cuidado de las personas y los equipos** (39%) y en asegurar

35 Jenkins, J. (2018): "Sorry, but charities have to face up to the talent crisis". *Third Sector*, 24 de septiembre.

una cultura interna de aprendizaje continuo y desarrollo profesional (38%). En tercer lugar, aparece la cuestión del relevo generacional: “Potenciar el desarrollo y el empoderamiento de los propios equipos, generar una nueva comunidad de futuros líderes” (33%). Atendiendo a lo que hemos visto en el primer capítulo, donde poníamos de manifiesto la orientación creciente al empleado, estos datos muestran que el sector se mueve en la dirección correcta. Tradicionalmente, el tercer sector ha cuidado mejor de sus equipos que el sector corporativo, sometido frecuentemente a mucho más estrés y a presiones competitivas. En muchas organizaciones sociales, han imperado culturas organizativas más amables, lo cual constituye un primer paso fundamental a partir del cual gestionar el talento. Sin embargo, no podemos pensar que basta con quedarse ahí. Los retos a que se enfrenta el sector son demasiado complejos para que las organizaciones sociales puedan confiar solamente en su “amabilidad” o “calidez” respecto a las personas que las integran. Es necesario tomarlo como un punto de partida, pero incorporar de una forma mucho más intencional otros aspectos igualmente cruciales para una gestión adecuada del talento. Atendiendo a los resultados de la encuesta, vemos que hay diversas cuestiones a las cuales se está prestando menos atención. Por ejemplo, “Responder a las demandas y expectativas de los equipos más jóvenes” aparece como la última prioridad (indicada únicamente por el 5% de los encuestados). También aparecen en una posición baja en la lista de prioridades cuestiones como mejorar los mecanismos internos de compensación, liderar equipos híbridos, mejorar los procesos de selección para llegar a nuevos perfiles o mejorar los sistemas de evaluación del desempeño. Se trata, en todos los casos, de aspectos fundamentales en que necesitamos ser más proactivos.



Las prioridades de las ONG con relación a la gestión del talento: resultados de la encuesta al sector

Figura 13. Temas prioritarios en el ámbito de la gestión del talento y las personas



Por otra parte, la encuesta también ofrece datos relevantes sobre **cómo está el sector con relación a muchos de los aspectos clave de la gestión del talento actualmente** y que hemos ido apuntando a lo largo del primer capítulo de este informe. Como no podía ser de otro modo, **el aspecto en que las ONG puntúan más alto es el relativo a “la importancia del propósito y el alineamiento de los equipos con los valores organizativos”**. Más del 60% de los encuestados piensan que este tema ya está integrado en el sector. Como hemos comentado, las organizaciones sociales parten de una situación de ventaja clara en este ámbito respecto al sector corporativo, que solo recientemente está dando importancia a su papel en la sociedad y a su impacto más allá del beneficio económico. Otro tema que la mayoría de los encuestados (el 55%) consideran que el sector está atendiendo adecuadamente es el relativo al **smart working**, en que un 21% afirma incluso que la adaptación a las necesidades de los trabajadores con puestos de trabajo más flexibles (horarios, lugar de trabajo, etc.) está muy desarrollada en el ámbito de las ONG. Estos datos son coherentes con unos estilos de liderazgo y unas culturas organizativas que, como hemos señalado anteriormente, se han centrado en el cuidado y en crear entornos laborales amigables. Los **esfuerzos en inclusión y diversidad también son claramente reconocidos**, pues el 45% creen que están incorporados e incluso muy desarrollados en la gestión del talento dentro del sector.

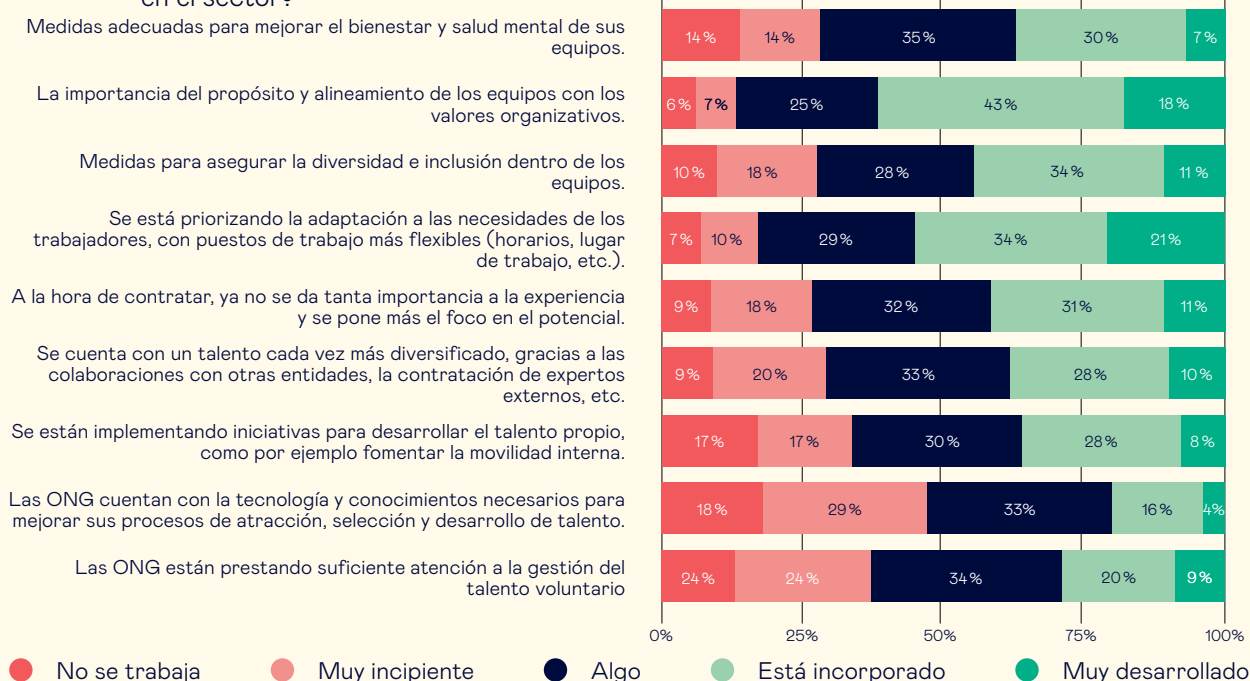
Hay otros temas, sin embargo, que la mayoría de encuestados consideran que no se están trabajando o solo de manera incipiente. El más claro es el de la adaptación digital: **casi el 40% consideran que pocas son las ONG que cuentan con la tecnología y los conocimientos necesarios para mejorar sus procesos de atracción, selección y desarrollo del talento**. Otras cuestiones, como la gestión del talento voluntario o las iniciativas para desarrollar el talento propio, también aparecen como poco trabajadas en el sector.



RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

La gestión del talento en el tercer sector

Figura 14. ¿Cómo crees que se están trabajando los siguientes temas vinculados con la gestión del talento en el sector?



Muestra: 401

Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)

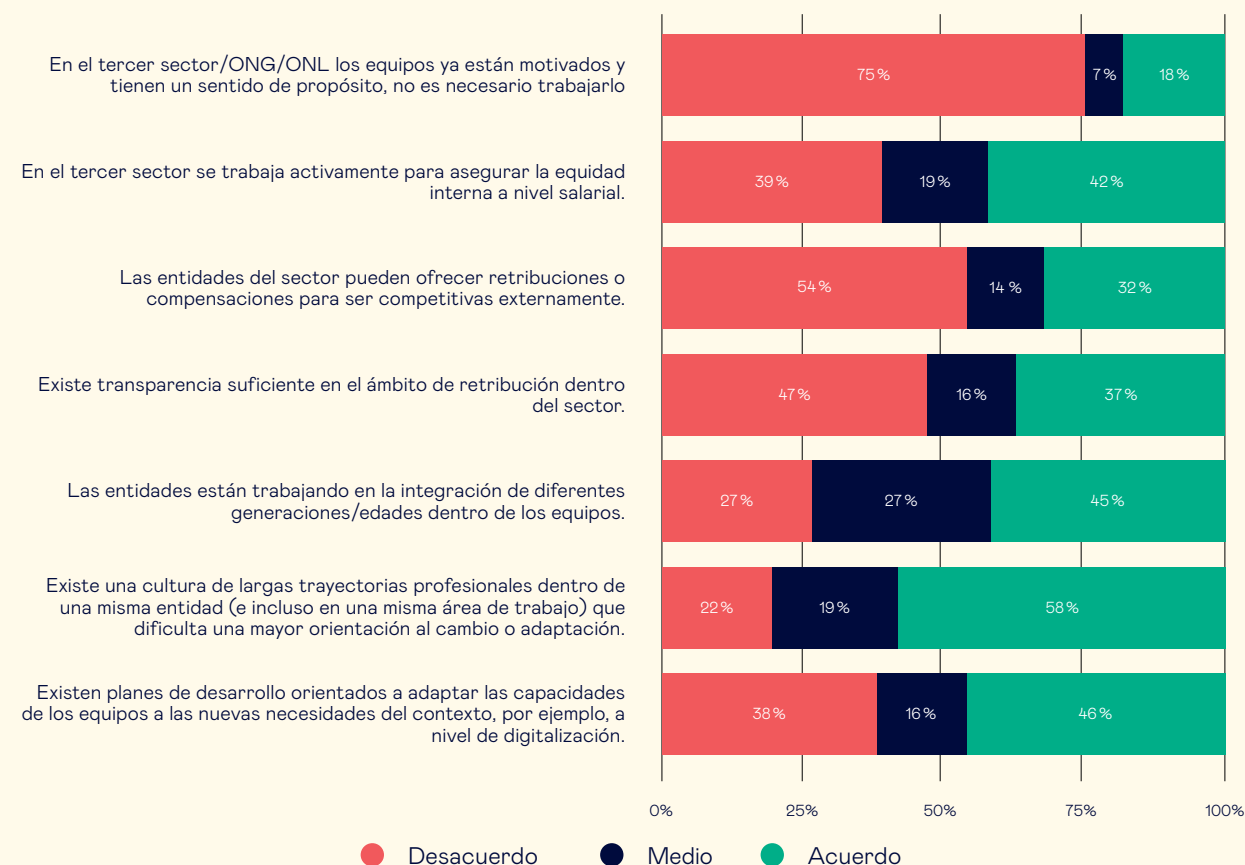
En esta misma línea, también es interesante analizar los datos obtenidos al preguntar por el grado de acuerdo o de desacuerdo de los encuestados con determinadas afirmaciones, que ponen de manifiesto algunos de los retos a que se enfrenta el sector. El primero de ellos es el relativo a la remuneración. **Más de la mitad de los encuestados creen que las entidades del sector no pueden ofrecer retribuciones o compensaciones para ser competitivas externamente y tampoco creen que exista suficiente transparencia en el ámbito de la retribución dentro del sector.** El porcentaje de personas que no están de acuerdo en que en el sector se trabaje activamente para garantizar la equidad interna desde el punto de vista salarial también es significativo, con el 39% de los encuestados. Todo ello pone de manifiesto la necesidad de prestar mucha atención a todo lo relativo a la retribución y a las recompensas, tema del cual hablaremos en el apartado 2.2.5. Por otra parte, los datos apuntan otro reto, y es que también hay **una clara mayoría de personas que creen que en el sector existe una cultura de largas trayectorias profesionales dentro de una misma entidad (e, incluso, en una misma área de trabajo), que dificultan una mayor orientación al cambio o a la adaptación.** Los resultados, sin embargo, también ofrecen algunos datos esperanzadores: el 45% creen que las entidades están trabajando en la integración de diferentes generaciones o edades dentro de los equipos, mientras que el 46% creen que existen planes de desarrollo orientados a adaptar las capacidades de los equipos a las nuevas necesidades del contexto –por ejemplo, en el ámbito de la digitalización.



RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

La gestión del talento en las ONG

Figura 15. Grado de acuerdo con distintas afirmaciones sobre la gestión del talento en el sector



Muestra: 402

Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)

2.1.2 Especificidades de la gestión del talento en el tercer sector

En el apartado anterior, ya hemos señalado que el propósito es un factor diferencial para las organizaciones sociales. Así, mientras tradicionalmente la motivación económica ha sido el principal factor impulsor del talento en el sector empresarial, 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. Esta diferencia sustancial hace que no siempre sea posible aplicar los marcos de gestión del talento del sector corporativo al sector sin ánimo de lucro. La gestión del talento debe tener en cuenta este aspecto y fomentar un entorno que nutra y mantenga la motivación y el compromiso de los equipos con la misión de la organización. Varios factores diferenciales hacen que, para abordar la gestión del talento en el tercer sector, debamos adoptar una perspectiva distinta³⁶:

1. **Muchas ONG operan en condiciones difíciles**, por ejemplo en zonas rurales y remotas de países en vías de desarrollo, o bien con unos recursos muy limitados. Esto hace que sea un desafío contratar y retener a las personas con la actitud y la motivación adecuadas, por lo cual es importante tener en cuenta los sacrificios que están haciendo a diario para poder cumplir con los objetivos de la organización.
2. **Además, las organizaciones sociales trabajan para obtener resultados en unos ámbitos desafiantes y emocionalmente intensos**, como los derechos humanos, el tráfico de personas, la precariedad, el abuso sexual infantil, etc. Ello puede afectar a los equipos, especialmente a las personas que trabajan sobre el terreno y en contacto con los usuarios. Por tanto, invertir en el bienestar emocional, físico y financiero de los equipos resulta aún más crucial para ampliar el impacto de la organización.
3. No hay que olvidar que, como hemos visto en el apartado anterior, **las ONG tienen más restricciones de financiación y, por tanto, más dificultades para recompensar a las personas de manera adecuada**. La mayoría operan con fondos limitados y, además, mayoritariamente vinculados a los proyectos, lo cual restringe su capacidad de priorizar el talento. Para afrontar estos retos, las ONG deben centrarse más en actividades de fomento de la cultura organizativa, así como en estrategias innovadoras de compensación. De todas maneras, también cabe recordar que un salario más alto, por sí mismo, no garantiza una contratación de mejor calidad. Las ONG también deben esforzarse por comunicar mejor qué implica trabajar en el sector social, qué habilidades se requieren, qué oportunidades de crecimiento ofrece y cuál es el nivel de compromiso que esperan.
4. **Las ONG suelen tener equipos con perfiles más diversos y complejos** y, por tanto, requieren una perspectiva de gestión del talento más elaborada e individualizada. No hay que olvidar que son equipos integrados, en muchos casos, por personal remunerado, voluntariado, personal expatriado, personal local, socios estratégicos y órganos de gobierno. Además, muchas ONG también han comenzado a contratar a personal del sector corporativo, lo cual supone un desafío más para la cultura organizativa.
5. La función de gestión del talento está menos desarrollada en el tercer sector que en el corporativo. Por ejemplo, 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**. Ello es especialmente cierto en el caso de las personas que no están vinculadas directamente a la ejecución de proyectos. Además, para las ONG, suele ser más complejo medir los resultados en general. Las organizaciones sociales deben comenzar a utilizar el sistema de gestión del desempeño como una herramienta que permite a cada individuo comprender el papel vital que desempeña en el logro de la misión de la organización.
6. Por último, no hay que olvidar el **talento voluntario**. Para muchas organizaciones sociales, el voluntariado constituye una fuente muy importante de talento y es decisivo en la ejecución de sus programas. La gestión del talento voluntario requiere necesariamente un enfoque distinto, adaptado a las necesidades de estas personas.

36 Dasra (2019): *People First: Scaling Impact Through Talent Management*.

En el próximo apartado, abordaremos estas cuestiones al analizar los diferentes componentes de la gestión del talento, y ofreceremos recomendaciones y recursos para afrontar estos retos y especificidades de la mejor manera posible.

Aportaciones de los directivos participantes en el Foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

¿Cuáles crees que son las principales limitaciones al desarrollo del talento en las ONG?

- Es más difícil desarrollar el talento de los voluntarios. Por tanto, si hay un peso de voluntarios muy grande en la organización, supone un gran reto para la gestión del talento.
- La cultura de la evaluación no es suficientemente objetiva en el sector: nos cuesta tener instrumentos objetivos para la valoración del talento.
- Tenemos una visión demasiado cortoplacista: al buscar talento, se busca a “personas perfectas”, en vez de personas que puedan desarrollarse más a largo plazo.
- No se hace de forma sistemática, sino más bien cuando aparecen las necesidades concretas.
- Aunque las organizaciones están cada vez más preparadas para gestionar el talento, el liderazgo que predomina en el sector no está suficientemente orientado al desarrollo del talento.
- No tenemos una comprensión adecuada de qué significa desarrollar talento. Por ejemplo, las ONG se centran sobre todo en la formación, cuando la evidencia científica indica que la mejor manera de formarse es el autodesarrollo y la exposición a nuevos retos.

¿Cuál es tu rol principal como director general en el ámbito del desarrollo del talento de la organización?

- Garantizar que se inviertan recursos en este ámbito. Sin embargo, es difícil, porque los recursos llegan ligados a proyectos. Las organizaciones que disponen de más recursos libres tienen más posibilidades de dedicar presupuesto a este tema.
- Dar espacios: que haya espacio para la formación, para el desarrollo, etc.
- Prestar atención al rol de los mandos intermedios: acompañarlos para que ellos se centren en el desarrollo del talento.

¿Qué fortalezas y debilidades veis en la gestión del talento de los órganos de gobierno de las ONG?

- Hay que tener en cuenta que depende de la forma jurídica de la organización, pues ello determina el nivel de participación de los órganos de gobierno en el día a día. En las asociaciones, las juntas están más integradas en la actividad, mientras que, en las fundaciones, hay más disparidad.
- Es importante conseguir un equilibrio entre contar con personas aún en activo (que disponen de menos tiempo) y personas ya retiradas, que disponen de más tiempo, pero quizás no están tan actualizadas.
- Es importante tener claro qué necesitamos en la organización, y evitar perfiles que puedan ser comprometedores.
- La atracción de talento para los órganos de gobierno nos puede servir para contar con perfiles muy cualificados que quizá no podríamos contratar a nivel profesional.
- Es importante conectar el talento de los órganos de gobierno con el del equipo técnico, por ejemplo, creando comisiones mixtas de trabajo. Aquí la dirección tiene un papel importante.

- Existe un dilema con respecto a la participación o no de los órganos de gobierno en proyectos o tareas muy concretas, y a su propia intervención. Puede ser una buena práctica, pero no siempre es fácil concretar esta participación en el día a día.
- Una dificultad importante puede ser la gestión de los egos asociados a estos talentos. A veces, hay personas que reproducen formas de hacer y de trabajar de otros campos, y pueden generar distorsión dentro de la organización.



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. Garantiza que cada proceso esté cuidadosamente diseñado y que apoye e integre la estrategia general de la organización. La gestión del talento 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. Si bien existen distintas aproximaciones a la hora de definir sus principales componentes, podemos distinguir, al menos, las funciones básicas incluidas en la figura 16.

Figura 16. Componentes principales de la gestión del talento



Fuente: Elaboración propia



2.2.1 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, muy rara vez cuentan con un plan de acción de gestión del talento, como ya hemos visto al inicio de este capítulo. Ello entraña el riesgo de abordar la gestión del talento de manera reactiva, en vez de proactiva. **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.** ¿Qué preguntas clave debe abordar la estrategia de gestión del talento? La mayoría de los planes estratégicos definen los requisitos de talento que la organización necesita para lograr sus objetivos, tratando de responder, como mínimo, a las siguientes preguntas clave:

Figura 17. Cuestiones clave a que debe responder nuestra estrategia de gestión del talento



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. Una misión definida en términos vagos, por ejemplo: "Construimos comunidad para promover soluciones prometedoras para combatir la pobreza", nos dificultará la identificación de nuestras prioridades y necesidades de talento, de modo que debemos esforzarnos en desglosarla en iniciativas específicas, con unas métricas claras. Además, también es importante identificar qué factores internos y externos podrían obstaculizar nuestro progreso o, por el contrario, acelerarlo, como se ilustra en la figura 18.

Figura 18. Cómo traducir nuestras prioridades estratégicas en necesidades de talento



Cualquier prioridad organizativa puede tener asociada una serie de posibles imperativos de talento. Los directores de recursos humanos pueden servirse de un conjunto de preguntas de diagnóstico para centrarse en los imperativos de talento más relevantes. Por ejemplo:

- Desde la perspectiva del talento, ¿qué debe darse para que la organización logre sus objetivos? ¿Qué medida, en caso de implementarse, aceleraría significativamente el logro de las metas o mejoraría la capacidad de la organización para ejecutar su estrategia?
- ¿Cuáles son los mayores desafíos de talento que impiden el logro de los objetivos de la organización? ¿Qué desafíos están retrasando significativamente el logro de las metas o degradando la capacidad de la organización de ejecutar su estrategia?
- Teniendo en cuenta los diferentes riesgos relacionados con el talento, ¿cuál es el grado de impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo? ¿Qué riesgos tienen más probabilidades de ocurrir y más impacto?
- ¿Qué problemas relacionados con el talento deben abordarse para que la organización tenga éxito? ¿Cuáles son identificados tanto por los líderes de la organización como por sus equipos?

Deberemos también priorizar estos imperativos de talento según su capacidad de impactar en la organización y crear valor, la complejidad de la iniciativa o el grado de recursos que requiere ponerla en marcha. Ello nos permitirá identificar qué iniciativas son prioritarias y viables; cuáles pueden irse desarrollando en función de la disponibilidad de recursos; cuáles deben aparcarse, de momento, etc. La identificación de estas prioridades nos permitirá evaluar el talento interno actual y determinar si satisfará nuestras necesidades de futuro. Si las habilidades, las capacidades y las competencias de nuestro equipo actual no son suficientes, hemos de determinar cómo encontraremos las habilidades y las competencias que nos faltan. Por ejemplo, si uno de nuestros objetivos es incrementar el conocimiento de que dispone nuestra organización, tendremos que verificar que contamos con los recursos materiales y con el equipo humano necesarios para acometer las labores de investigación que necesitamos para aumentar dicho conocimiento. Veamos ahora, pues, cómo podemos abordar la atracción del talento que necesitamos en la organización.



2.2.2 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, según el Barómetro de Entidades no Lucrativas 2022³⁷, el 66% de las organizaciones encuestadas consideran que es difícil o muy difícil encontrar a profesionales con las competencias necesarias para realizar las tareas solicitadas. Las entidades 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**. En contraposición, el 34% que consideran fácil encontrar a empleados con las cualificaciones necesarias coinciden en señalar que la vocación y la reputación del sector son dos de los grandes factores facilitadores a la hora de captar talento nuevo. No hay que olvidar que el propósito social de las organizaciones parece ser ahora una de las claves en la captación y la retención del talento, tal como señalan las encuestas recientes³⁸.

En todo caso, las entidades sociales necesitan prestar atención a diversos aspectos básicos en este ámbito:

- a) Crear o **fortalecer la marca de la organización** para aumentar su visibilidad y la capacidad de atraer talento.
- b) **Planificar la fuerza laboral necesaria: identificar brechas de talento** en línea con los planes de crecimiento de la organización.
- c) **Ampliar las vías de captación de talento**.

Fortalecer nuestra marca para atraer al mejor talento posible: la marca del empleador y la propuesta de valor para el empleado

Como decíamos, cada vez hay más trabajadores interesados por la misión y por los valores de las empresas u organizaciones para las cuales trabajan. Aunque las ONG están mejor posicionadas en este sentido, necesitan igualmente trabajar activamente para mejorar su marca de empleador, ya sea para atraer al talento más adecuado o para retenerlo. El concepto de *employer branding* no solo hace referencia a la imagen positiva hacia los *stakeholders* externos de la entidad, sino que mira también hacia los equipos y, especialmente, a los potenciales candidatos. Refleja si nuestra organización se percibe o no como un buen lugar para trabajar. Tanto si hemos creado nuestra marca intencionalmente conforme a una estrategia clara como si la hemos dejado al azar, lo cierto es que el mercado laboral tiene una opinión sobre cómo es la organización, qué representa y qué valores la hacen única.

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, desde la etapa inicial de contratación hasta las oportunidades de aprendizaje que ofrecemos y el entorno laboral de nuestra entidad.

Una buena reputación de la organización es el mejor activo a la hora de activar un proceso de atracción de talento y las acciones de *employer branding*, tanto interna como externa, se dirigen a reforzar esa reputación. Diversos estudios muestran que una buena

Employer branding interna. Las estrategias de *employer branding* interna están relacionadas con la satisfacción laboral de nuestros equipos. Cuando el trabajador está contento, recomienda la empresa y atrae talento hacia ella, la cual se ahorra costes operativos. Mantener motivados a los equipos de trabajo y favorecer un buen ambiente de trabajo es esencial para trabajar esta *employer branding* interna.

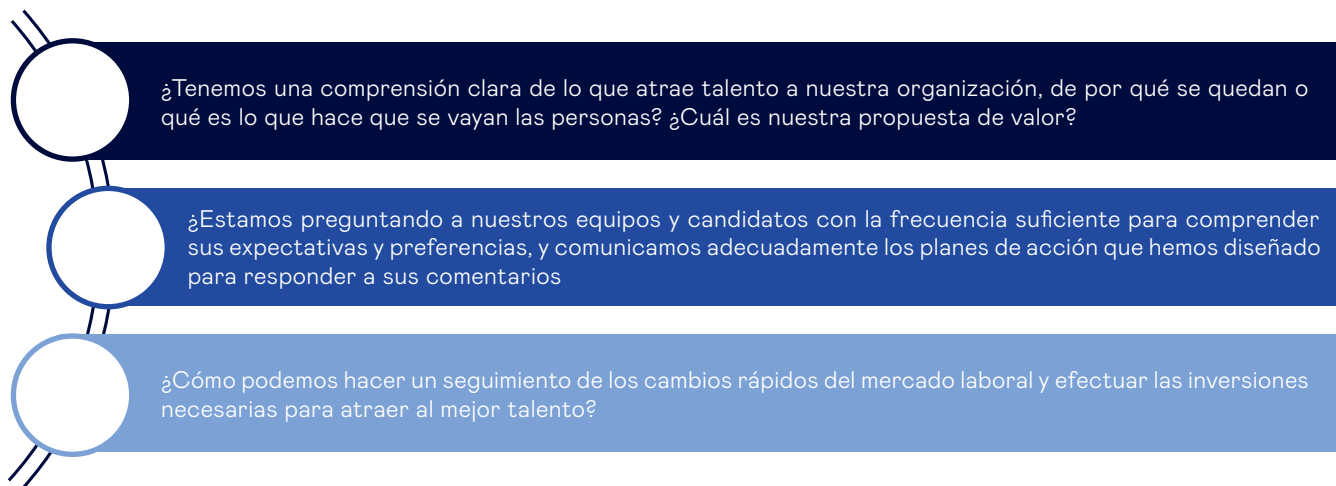
Employer branding externa. En la *employer branding* externo, influyen varios factores. El primero es **la imagen positiva que transmite la empresa y su reputación**. Otro es la experiencia de los candidatos. Aunque no sean contratados, hay que ofrecerles una buena experiencia en los procesos de selección, para que hablen bien de nosotros. Por último, está **la imagen corporativa que ofrecemos en las redes sociales**.

³⁷ Fundación Deloitte; Asociación Española de Fundraising; y Fundación Lealtad (2022): *Barómetro de Entidades no Lucrativas 2022*.

³⁸ Véase, por ejemplo, The Adecco Group Institute (2022): *II Informe Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento*. Disponible en el siguiente [link](#).

marca de empleador supone una reducción del 28% de la rotación de empleados, así como del costo por contratación, y un aumento del número de solicitantes calificados.

Con relación a nuestra marca de empleador, podemos formularnos algunas preguntas:



La *employee value proposition* (EVP) o **propuesta de valor para el empleado** es, como decíamos, un elemento clave de la marca de empleador. 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. Abarca, en definitiva, las razones centrales por las cuales las personas están orgullosas y motivadas para trabajar allí, como comentábamos en el capítulo 1 al hablar de la experiencia del empleado.

Algunos consejos para crear una propuesta de valor convincente³⁹

Comprender las percepciones existentes

Para desarrollar una propuesta de valor sólida y realista, primero hemos de comprender qué percepciones tienen nuestros equipos y los potenciales empleados sobre la marca y la cultura de la organización. Por ejemplo: *¿Por qué los potenciales empleados se sienten atraídos por nuestra entidad? ¿Por qué nuestros equipos piensan que la organización es única? ¿Qué es lo que más valoran de trabajar aquí? ¿Por qué se quedan? ¿Por qué se van?* Esta información se puede recopilar mediante encuestas a los empleados, grupos focales y entrevistas de salida, así como a través de comentarios de exempleados y solicitantes de empleo.

Determinar los puntos clave

Es interesante crear un equipo multifuncional para revisar la información recopilada y determinar los aspectos de nuestra organización que la gente valora más. Hemos de utilizar esta información para redactar nuestra propuesta de valor, asegurándonos de que respondemos a las preguntas siguientes:

- ¿Se alinea con nuestros objetivos estratégicos?
- ¿Diferencia nuestra organización de otras?
- ¿Dibuja una imagen realista de cómo es trabajar para nuestra entidad?
- ¿Es inspiradora?
- ¿Es simple, pero suficientemente amplia para atraer a diferentes grupos?

39 Michael Page (s. a.): *Create a great employee value proposition*. Disponible en siguiente [link](#).

Podemos probar nuestra propuesta de valor con los equipos existentes y con un grupo muestra del mercado externo para ver si articula adecuadamente por qué una persona querría trabajar con nosotros. Esta declaración de la marca puede adoptar la forma de un documento interno que recoge por qué las personas eligen incorporarse a nuestra organización y permanecer en ella, y que utilizamos para guiar todas nuestras actividades de selección y retención. O podría ser una declaración más sucinta, para ser utilizada externamente, en nuestro sitio web y/o integrada en nuestras ofertas de trabajo.

Por ejemplo, la ONG estadounidense Easterseals destaca dos aspectos de su marca de empleador en su sitio web: un generoso paquete de beneficios para los empleados y la oportunidad de hacer un cambio real en la vida de las personas con discapacidad. Por su parte, la ONG AAR promueve su compromiso excepcional con la diversidad del personal y también con el voluntariado de los empleados (todo el personal tiene un tiempo libre pagado para buscar oportunidades de voluntariado externo).

Comunicar el mensaje

Una vez definida nuestra propuesta de valor, es importante encontrar formas creativas y relevantes de comunicarla a las personas que estamos tratando de atraer. Podemos empezar por transmitirla a través de todos los canales de contratación, como los sitios web de la organización o la publicidad, así como en el proceso de entrevistas, para que los posibles talentos puedan determinar si encajarían bien. Comunicar constantemente una propuesta de valor convincente a través de la marca, las relaciones públicas y el marketing también ayudará al mercado laboral pasivo a formarse una percepción positiva del valor de trabajar para nuestra organización.

Asegurar la alineación

Las personas que conforman nuestros equipos son nuestra fuente de publicidad más poderosa y juegan un papel clave para ayudar a atraer talento. Para cultivar embajadores de la marca, estos deben ver consistencia entre la imagen que proyectamos externamente y la realidad que viven diariamente trabajando en la entidad. No podemos olvidarnos de revisar nuestra propuesta de valor anualmente para asegurarnos de que continúa reflejando la experiencia cambiante de nuestros equipos.

Un ejemplo inspirador de *employer branding* del ámbito corporativo⁴⁰

La empresa Patagonia ha creado una poderosa marca de empleador comunicando continuamente su compromiso con la responsabilidad social corporativa y haciendo importantes donaciones filantrópicas. Esto la ha llevado a ser considerada una empresa pionera en RSC y esta reputación ha ayudado a promover aún más su marca. La empresa también ha desarrollado una cultura empresarial única, que ha agregado valor a su marca de empleador. Esencialmente, Patagonia ha fomentado una cultura de la sostenibilidad, en línea con su valor central de “utilizar el negocio para proteger la naturaleza”. Por ejemplo, su política de contratación se centra en encontrar a candidatos con intereses y experiencias que reflejen el espíritu de la empresa. Y ha implementado una serie de iniciativas de sostenibilidad que repercuten positivamente en sus empleados, como permisos pagados para quienes se ofrecen como voluntarios para ONG ambientales.





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. Además, significan que las ONG tienen un grupo más limitado de personas dispuestas o capaces de contribuir con sus habilidades.

Según cifras del Barómetro de Entidades no Lucrativas 2022⁴¹, el *salario bruto medio por profesional se establece en 35.000 € anuales para el equipo directivo y en 27.000 € para los mandos intermedios. Con respecto a los profesionales que desempeñan cargos técnicos, el salario bruto medio asciende a 20.000 €. En el caso del personal administrativo y de apoyo, sería de 18.000 €. Y, para personal de apoyo, 14.647,50 €*. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que estos salarios son menos representativos para las organizaciones medianas y grandes. *Dos de cada tres ONL, eso es, el 66%, tienen dificultades para encontrar a nuevos profesionales con las competencias necesarias, debido a los bajos salarios, y la mitad recurren a la formación interna para la reconversión de funciones dentro de la organización a través de acuerdos con entidades educativas que faciliten el acceso a la formación en centros especializados y en escuelas de negocios*.

El auge de las empresas impulsadas por un propósito y un sector privado pospandemia que ofrece mucha más flexibilidad que antes pueden significar que las características en que tradicionalmente confiaban las organizaciones sociales para contrarrestar los bajos salarios sean cada vez menos distintivas. Es probable que los sacrificios salariales que los empleados están dispuestos a hacer para ganar flexibilidad y propósito en el trabajo se reduzcan a medida que aumenten las opciones de lograr esos mismos objetivos en otros lugares⁴².

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. Ahondaremos más en estos aspectos en el apartado 2.2.5.

⁴¹ Fundación Deloitte; Asociación Española de Fundraising; y Fundación Lealtad (2022): *Barómetro de Entidades no Lucrativas 2022*.

⁴² O'Halloran, J. (2022): The price of purpose? Pay gaps in the charity sector. Agosto 2022. Pro Bono Economics. Disponible en el siguiente [link](#).



RECURSOS PRÁCTICOS

Para seguir aprendiendo

Brew, Atokatha Ashmond (2022): "Employer Branding: A Communication Imperative for Nonprofit Organizations". 16 de marzo. **National Council of Nonprofits**. Disponible en el siguiente [link](#).

Reis, Jeremy (2022): "What is Your Nonprofit's Value Proposition?" 29 de septiembre. **Nonprofit Fundraising**. Disponible en el siguiente [link](#).

Planificar nuestra fuerza de trabajo: los mapas de talento

Muchas veces, nuestro talento permanece oculto porque no sabemos detectarlo. Disponer de un mapa de talento nos ayuda a visualizar el talento existente en la organización. 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.

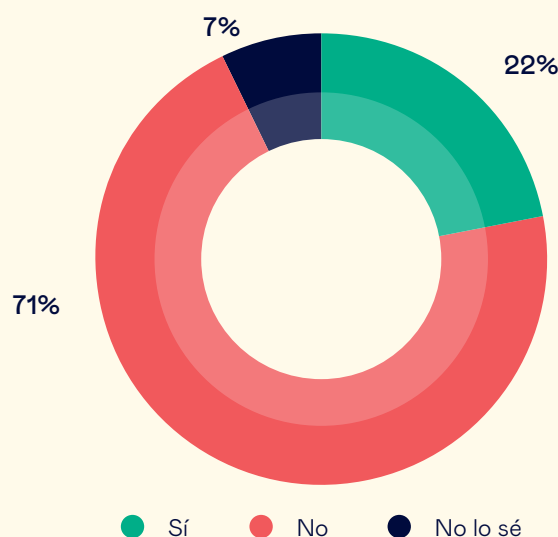
Los mapas de talento son, pues, herramientas muy útiles. Sin embargo, su uso no está generalizado en el sector, tal como muestran los resultados de la encuesta. **Solo el 22% de las personas entrevistadas afirman que su organización trabaja con mapas de talento** o con sistemas para identificar el talento interno y plantear posibles promociones.



RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

La gestión del talento en las ONG

Figura 19. ¿Trabajáis con mapas de talento o con sistemas para identificar el talento interno y plantear posibles promociones o el desarrollo de equipos?



Muestra: 233 (Dirección + RRHH)
Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)

El mapa de talento se sustenta en tres acciones:

- **Identificar** de manera proactiva los roles que necesitará la organización.
- **Actualizar** la descripción de los puestos de trabajo para la ejecución eficaz de la estrategia organizativa.
- **Crear procesos de promoción** interna para garantizar la permanencia de los mejores talentos.

El mapa de talento tiene una doble vertiente, pues es válido a título individual y para toda la organización. Además, es tanto una fotografía (cómo es el trabajador en la actualidad) como una hoja de ruta (cómo será en el futuro).

Herramientas para hacer un mapa de talento

Matriz de capacidades

Primero hemos de desarrollar o **analizar nuestra matriz de capacidades**. Esta matriz debe plasmarse en forma de gráfico, con dos ejes. El eje vertical, que mide el potencial, y el horizontal, que plasma el desempeño actual. En segundo lugar, hemos de trazar los potenciales roles que se van a necesitar en el futuro, de acuerdo con los objetivos de la organización. Para lograrlo, podemos apoyarnos en algunas preguntas orientativas como:

- ¿Dónde estará la organización dentro de cinco o diez años?
- ¿Se prevén cambios importantes en los próximos cinco años?
- ¿Qué áreas carecen en mayor medida de dirección, organización o habilidades?
- ¿En qué áreas se experimenta más rotación de personal?

Brecha de talento

Lo siguiente será evaluar la “brecha de talento”. Partiendo de los pasos anteriores y teniendo sobre la mesa los perfiles de los empleados actuales o de los candidatos para cubrir puestos, **analizaremos lo lejos o cerca que están de responder a las exigencias de su rol**. Lo ideal es que esta distancia o brecha no sea excesivamente pronunciada y pueda cerrarse mediante la ejecución de planes de formación.

Rueda de competencias

Por último, debemos apoyarnos en una rueda de competencias para poder evaluar las actitudes y las aptitudes del personal y de los potenciales candidatos. Relacionado con el punto anterior, es justamente este mecanismo el que permite conocer qué tipo de **habilidades o capacidades se deben reforzar con una o más personas que integren nuestra organización**. Muy relacionada con las evaluaciones de desempeño, la rueda de competencias mejora la comunicación entre el trabajador y la organización. Además, puede convertirse en una herramienta esencial para implementar planes de reconocimiento.



RECURSOS PRÁCTICOS

Martínez, Génesis (2023): “*Talent Map* o Mapa de talento: qué es y cómo construirlo”. 22 de mayo. **Open HR**: Disponible en el siguiente [link](#).

Ampliar nuestras vías de captación de talento

La deslocalización y la globalización del talento, junto con el teletrabajo, están permitiendo acceder a nuevas fuentes de talento hasta ahora no disponibles. Al mismo tiempo, el auge de la economía gig, con cada vez más organizaciones que trabajan con *freelancers* para responder de forma más flexible a los cambios e incorporar nuevas habilidades y conocimientos en la organización, abre nuevas posibilidades de atracción de talento. Ahora, **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, porque esta es una visión pobre y corta de miras. La idea de un talent pool bajo demanda se está instalando cada vez con más fuerza, y las organizaciones deberán visualizar esta nueva realidad y aprender a gestionarla con éxito. Este concepto tiene que ver con la idea de que la organización pueda disponer del mayor número posible de profesionales con los rasgos de talento necesarios para, llegado el momento, cubrir sus necesidades organizativas. El talento como un pool, y no como una plantilla, se va a convertir en una de las grandes ambiciones de cambio de las organizaciones, y, como consecuencia de ello, surgirá como uno de los dilemas trascendentes del futuro el de contratación vs. vinculación. Para ser gestionada adecuadamente, esta idea debe estar necesariamente conectada con la multiplicidad de modelos de vinculación del talento (en la forma, en el tiempo y desde diferentes espacios).

Fuente: Francisco Loscos (2022)⁴³

La gestión eficaz de una fuerza laboral compuesta por actores internos y externos, de modo que esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización y sea coherente con sus valores, es ahora una necesidad crítica. Sin embargo, las prácticas de gestión heredadas siguen organizadas en torno a una visión cada vez más obsoleta de la fuerza laboral, centrada mayormente en empleados contratados con trayectorias profesionales lineales. El foco ahora se sitúa en **gestionar ecosistemas laborales, entendidos como una estructura integrada por actores interdependientes, de dentro y de fuera de la organización, que trabajan para alcanzar unos objetivos tanto individuales como colectivos.**

Algunas estrategias para ampliar nuestro *pool* de talento son:

Eliminar los requisitos de trabajo innecesarios. Hay que tener en cuenta que los títulos y los años de experiencia no son necesariamente un buen indicador de las habilidades y la experiencia. Es importante priorizar la contratación basada en las habilidades y ofrecer una oportunidad a las personas que tienen las habilidades adecuadas, pero no la capacitación formal, concentrándonos en los rasgos de la personalidad y en las habilidades blandas. También debemos asegurarnos de que el proceso de solicitud no sea demasiado largo, repetitivo y complicado.

Ensayar la contratación basada en proyectos, con personal temporal y autónomos. Es una forma de tener más opciones sobre la mesa, minimizar los gastos generales y tener acceso a habilidades especializadas. También nos permite complementar nuestras capacidades sin correr el riesgo de una mala contratación cuando necesitamos ayuda urgente.

Ofrecer flexibilidad. Podemos tomar en consideración las opciones de trabajo a tiempo parcial, a tiempo completo y compartido, además de ofrecer configuraciones de oficina, híbridas y/o completamente remotas. También podemos considerar incluir a candidatos internacionales y hacer un esfuerzo para acomodar diversos estilos de vida y circunstancias.

⁴³ Loscos, F. (2022): "Los 15 mayores desafíos de la gestión del talento". *Harvard Deusto Business Review*, núm. 324 (julio).

Promover la movilidad interna. Priorizar la formación y el desarrollo de los equipos actuales nos permitirá aprovechar al máximo el talento que ya tenemos y evitar perder empleados valiosos ante la competencia.

Crear programas de referencias o de recomendación de empleados para poder acceder a “candidatos pasivos” conectados con nuestra fuerza laboral actual. Es interesante aprovechar las redes de nuestros equipos para llegar al mejor talento, como antiguos colegas, conocidos o conexiones sociales que podrían “activarse”. Pedir a las personas de nuestro equipo que se conviertan en embajadoras de nuestra organización puede ayudarnos a aprovechar el talento de calidad de sus extensas redes profesionales.

Mantener actualizada nuestra base de datos de talento, incluyendo a candidatos referidos, a exempleados, a solicitantes anteriores que superaron el proceso de selección, etc. Es importante estar en contacto regular con los candidatos, así como actualizar su información más relevante.

Garantizar que nuestro proceso de atracción y de selección es inclusivo. ¿Estamos buscando en los mismos lugares nuevos talentos? Si continuamos reclutando igual que siempre, podemos estar perdiendo a potenciales candidatos o tener una marca de empleador poco atractiva para un grupo diverso de talentos. No es que no haya talento diverso; se trata de buscar intencionalmente en los lugares donde existe el talento.

Repensar nuestro proceso de reclutamiento. Es posible que simplemente estemos agotando un suministro finito. Si dependemos demasiado de las fuentes tradicionales, hemos de considerar la posibilidad de recurrir a nuevas vías de reclutamiento, como las redes sociales, los eventos relacionados con nuestro sector, etc.

2.2.3 Selección del talento adecuado

La fase siguiente 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:

Mejorar los procesos de reclutamiento/evaluación

La mejora de los procesos de evaluación se puede dar en varios sentidos. Por una parte, tal como hemos destacado en el capítulo 1, la tecnología juega un papel cada vez más decisivo en este ámbito. Automatizar los procesos y basar las decisiones en los datos es cada vez más fundamental. Cabe destacar que el mercado del software para la adquisición de talento está evolucionando hacia propuestas más integradas, inteligentes, interactivas e inclusivas que, además de ayudar a los empleadores a reducir los tiempos y los costes de reclutamiento, contribuyen a ampliar la base de candidatos que toman de consideración en sus procesos y a mejorar su relación con ellos y, sobre todo, ayudan a incrementar las probabilidades de acertar en la selección de los nuevos empleados⁴⁴.

Por otra parte, como ya hemos señalado, los procesos de evaluación ya no se centran tanto en los currículos de las posibles incorporaciones, 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.

⁴⁴ García, S. (2022): “Tecnología para la adquisición de talento: 4 tendencias”. *Capital Humano*, 375, mayo.

La selección del talento en Médicos Sin Fronteras

Pone el foco, para la mayoría de los puestos, mucho más en la detección de las habilidades interpersonales que en las competencias técnicas, que se dan por hechas cuando las personas se presentan a esos puestos. Elementos como la humanidad, la empatía, la apertura para incorporar la diversidad de pensamiento o el inconformismo (las ganas de luchar contra la injusticia) son los más valorados. La organización tiene planes de carrera para acompañar a las personas que pueden desarrollar las competencias y habilidades técnicas que les faltan. Por ejemplo, es muy habitual que una persona cambie de posición en múltiples ocasiones en su carrera dentro de la organización y, además, lo consideran deseable. Para la directora de la entidad, Marta Cañas, “las organizaciones tienden a encorsetarse y a fijar unos protocolos a medida que se hacen grandes y esos cambios son saludables ya que incorporan frescura y nuevas miradas”. Su objetivo es crear una cultura organizativa en la cual las personas tengan espacio para desarrollar sus talentos.

Foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, enero de 2023

Preguntas para evaluar el encaje cultural

Pregunta 1

¿Cómo se benefician tus compañeros de trabajar contigo específicamente, en lugar de con otros compañeros tuyos de trabajo?

En qué fijarse

- Reconocimiento de qué son capaces de ofrecer, además de la percepción de las formas en que sus aptitudes únicas, su entorno o su forma de pensar pueden resultar aspectos beneficiosos en el lugar de trabajo.
- Ejemplos específicos de cómo han ayudado a alguien a hacer mejor su trabajo, por ejemplo, dando una opinión que ayudó a un compañero de trabajo a mejorar un proyecto o a evitar un error que habría conllevado grandes gastos.

Qué evalúa esta pregunta

- La capacidad de aprovechar su potencial para contribuir a algo distinto y valioso para el equipo.
- La disposición a compartir sus puntos fuertes y, con ello, ayudar a quienes le rodean.

Pregunta 2

Háblame de alguna ocasión en que comprender la perspectiva de otra persona te ayudó a hacer bien una tarea o a resolver un problema.

En qué fijarse

- Concienciación a la hora de ver las cosas desde un prisma distinto y aplicar lo aprendido para mejorar el trabajo propio.
- Un proceso no excluyente para comprender y evaluar distintos puntos de vista y compararlos con los de uno mismo.

Qué evalúa esta pregunta

- La apreciación de la diversidad de pensamientos, lo cual puede indicar la capacidad de desafiar lo establecido.
- La capacidad de empatía y de comprender las perspectivas de otras personas, en lugar de tener puntos de vista firmes e inamovibles.

Pregunta 3

¿Cuál es tu impresión de la cultura, los valores y la misión de nuestra organización? ¿Cómo crees que podríamos mejorar?

En qué fijarse

- Identificación de oportunidades de crecimiento y cambio, además de tener una idea práctica de cómo mejorar las cosas.
- Alineación entre las reflexiones propias, lo que la organización quiere transmitir y los puntos de vista novedosos.

Qué evalúa esta pregunta

- La franqueza a la hora de intentar introducir cambios positivos, en lugar de asimilar toda la información e intentar encajar a la perfección.
- El grado de preparación para la entrevista y saber cómo la organización está en línea (o no) con sus propios valores.

Fuente: LinkedIn Talent Solutions

Un ejemplo inspirador del sector corporativo

La empresa de cosmética ISDIN pone mucho énfasis en asegurar el encaje cultural. Ha pasado de enfocarse en el tener (conocimientos, competencias) a orientarse al ser (como es la persona). La idea es no basarse solo en unos CV brillantes y en unas trayectorias destacadas, porque pueden no encajar, y, en cambio, es clave la actitud ante el trabajo. Las tres competencias en que se basan para evaluar la idoneidad de potenciales candidatos son:

- la humanidad
- la humildad
- el humor
- + el propósito: cómo se alinean los valores de la organización con los de la persona.



Aportaciones de los directivos participantes en el Foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

Reclutamiento de talento. Potencial versus experiencia

¿Cuáles son los factores de éxito y los aprendizajes que podéis compartir con respecto a los procesos de selección exitosos para incorporar talento en vuestras organizaciones?

- Priorizar la alineación con los valores de la organización.
- Que participen personas de distintas áreas en el panel de selección.
- Que en el panel haya alguien que ocupe la misma posición del puesto que se ofrece.
- Valorar el encaje en el equipo concreto en que trabajará.
- Disponer de una guía para llevar a cabo entrevistas de trabajo efectivas.
- Se destaca la conveniencia de tener en la dirección de recursos humanos a un perfil más orientado al talento y a la cultura que a las relaciones laborales.
- Incorporar a miembros del comité de empresa en el comité de selección (para asegurar la transparencia y la “paz interna”).
- Algunas buenas prácticas: Incluir en el proceso de selección la resolución de casos escritos para ver cómo la persona se enfrenta a un reto; poner a todos los candidatos a trabajar conjuntamente en un reto durante un día; llevar a cabo un test de encaje en la cultura.

¿Os estáis planteando cómo identificar el potencial y no únicamente la experiencia a la hora de incorporar talento en vuestra organización? ¿Qué experiencia tenéis en este sentido? ¿Qué barreras y dificultades encontráis para ello?

- Priorizamos la experiencia en la captación. Siendo realistas, el potencial solo lo ponemos en juego en caso de igualdad entre candidatos.
- ¿Por qué? Estamos muy condicionados por la financiación, basada en proyectos puntuales. Es muy difícil introducir en ellos procesos de desarrollo del equipo.
- Otro freno es la cobardía para despedir, pero mantener a determinados perfiles -no adecuados- durante mucho tiempo puede ser un factor expulsor de talento.
- La retribución es un problema: no somos competitivos. Cada vez más empresas están reclutando en nuestros equipos, porque no podemos competir económicamente.
- Tenemos necesidades muy urgentes que contrastan con unos procesos de desarrollo con curvas muy largas (necesitamos a candidatos para “llegar y enchufar”).



RECURSOS PRÁCTICOS

LinkedIn Talent Solutions: *10 estrategias de selección creativas para cualquier presupuesto.*
Disponible en el siguiente [link](#).

NonProfit HR (2022): *10 Common Nonprofit Talent Acquisition Mistakes to Avoid.*
Disponible en el siguiente [link](#).

Harver (2019): *The Complete Guide to 21st Century Candidate Selection.* La guía analiza los errores más comunes en el proceso de selección, así como los tres pilares fundamentales en que debe basarse: eficiencia, datos y mejora de la experiencia del candidato. Disponible en el siguiente [link](#).

Mejorar nuestra experiencia de incorporación

El proceso de incorporación (*onboarding*) de las nuevas contrataciones a la organización está recibiendo cada vez mayor atención por su papel clave en la retención, la satisfacción laboral y el desempeño de los equipos. No hay que olvidar que es en esta fase cuando el empleado sienta las bases de su compromiso. Destacan varios elementos clave en este sentido:

Desarrollar un plan integral de incorporación. Crear un plan de incorporación estructurado, que describa las actividades, los plazos y las responsabilidades tanto de la organización como del nuevo empleado. Este plan debe incluir todo el papeleo necesario, presentaciones a los miembros del equipo, sesiones de capacitación e información sobre la misión, los valores y la cultura de la organización.

Comenzar el proceso de incorporación antes de la fecha oficial de inicio. Enviar a las nuevas incorporaciones un correo electrónico de bienvenida antes de la fecha oficial de inicio con información importante y cualquier material previo de lectura, recursos relevantes o materiales de formación para que se familiaricen con la organización y su función. Enviar productos de la organización o de *merchandising*, mensajes de texto motivadores, o establecer un primer contacto con el manager e incluso un encuentro informal con todos o algunos de los miembros del equipo, son también otras formas en que se puede iniciar este proceso.

Asignar a un/a compañero/a como mentor/a dedicado/a a la incorporación. Emparejar a las personas recién incorporadas con un compañero como mentor que pueda guiarlas durante sus primeras semanas. Esta persona puede brindarles apoyo, responder a preguntas, presentarles a sus colegas y ayudarles a moverse por la cultura y la dinámica de la organización.

Promover la socialización y fomentar conexiones, especialmente en entornos remotos. En muchos casos, el proceso de incorporación, que antes era una experiencia grupal compartida, se ha convertido en una experiencia mucho más aislada. Los *kits* de bienvenida constituyen una herramienta útil, pero ¿son suficientes para promover los valores de la organización en un entorno marcado por lo virtual? Para hacerlo de manera efectiva, se requiere una comunicación entre iguales para que los empleados actuales puedan compartir sus experiencias. Para ello, puede ser útil habilitar blogs internos, donde miembros del equipo puedan ofrecer consejos prácticos, o bien iniciativas como almuerzos o charlas presenciales o virtuales y otras actividades grupales, que infunden conexiones personales en la experiencia del nuevo empleado.

Personalizar el proceso

Cuanto más individualizado sea el proceso de incorporación, mayor impacto positivo tendrá en la persona recién contratada. Se trata de ofrecer a cada individuo los conocimientos, las herramientas y los recursos adecuados para que pueda empezar a desempeñar su rol de la mejor manera posible. Ello puede implicar acceso a documentación relevante o formación específica para el desempeño del puesto. En este sentido, también es importante comunicar claramente las expectativas laborales, las responsabilidades y los objetivos de rendimiento que se esperan de la persona recién incorporada.

No olvidemos recoger comentarios para la mejora continua. Es importante recabar la opinión de los nuevos empleados sobre su experiencia de incorporación. Podemos utilizar sus aportaciones para identificar áreas de mejora y realizar ajustes en el proceso. La mejora continua garantiza que la experiencia de incorporación evolucione para satisfacer las necesidades cambiantes de la organización y de sus equipos.

Crear un viaje de incorporación continuo. La mayoría de los programas de incorporación se centran en la rapidez con que pueden poner al día a los nuevos empleados. Suelen durar entre una semana y 90 días, pero cabe considerar los beneficios de alargarlos más allá de esos plazos. La investigación muestra que contar con procesos de incorporación prolongados en el tiempo da sus frutos en forma de una mayor retención de los empleados. En lugar de finalizar abruptamente el proceso de incorporación después de la primera semana o de los primeros tres meses, podemos intencionalmente continuarlo durante al menos un año. Esto demuestra los valores y el compromiso de la organización para ayudar a las personas a tener éxito en sus nuevos roles.



RECURSOS PRÁCTICOS

Onboarding Check List

Esta lista de verificación nos ayudará a garantizar que las nuevas incorporaciones están preparadas para el éxito en su nuevo rol y que no nos olvidamos de ningún paso clave. Es importante comenzar el proceso de incorporación al menos una semana antes de la fecha de incorporación del nuevo empleado. Disponible el siguiente [link](#).

Siguen siendo necesarios más diversidad, inclusión y sentido de pertenencia

También en el tercer sector. Lo cierto es que, aunque el sector puntúa mejor en algunos aspectos que el sector corporativo —por ejemplo, en lo relativo a la participación de las mujeres—, todavía queda mucho camino por recorrer. Ello es especialmente relevante en la diversidad racial, pero también en la generacional y en la intersectorial.

Es imperativo que las ONG modelen estos valores dentro de sus organizaciones, comenzando por reconocer los sesgos implícitos/inconscientes que puedan existir en ellas. El objetivo es iniciar un diálogo interno honesto que aliente a los equipos y a los miembros de la junta a reflexionar, escucharse unos a otros y aprender de las experiencias de los demás. Se trata, en definitiva, de una cuestión de:

1. **Representación auténtica.** La diversidad en los equipos de trabajo del tercer sector garantiza una representación más auténtica de las comunidades y los grupos de personas a los cuales se busca ayudar. Ello permite una comprensión más profunda de las necesidades, los desafíos y las perspectivas de los beneficiarios y, por tanto, facilita la implementación de soluciones más eficaces.
2. **Acceso equitativo.** La inclusión asegura que todas las personas tengan un acceso equitativo a los recursos y a los servicios ofrecidos. Ello implica eliminar las barreras y las discriminaciones que puedan existir fruto de la diversidad de las personas, como el idioma, la discapacidad o la discriminación de género. La inclusión activa también implica escuchar y dar voz a las personas que históricamente han sido marginadas o excluidas.
3. **Innovación y creatividad.** La diversidad de perspectivas y experiencias fomenta la innovación y la creatividad. La colaboración entre personas de diferentes formaciones y habilidades puede generar ideas nuevas y soluciones más efectivas para abordar los desafíos sociales.
4. **Fortalecimiento de la comunidad.** La diversidad y la inclusión fortalecen las comunidades y promueven la cohesión social. Al trabajar juntos de manera inclusiva, se construyen puentes entre diferentes grupos y se fomenta el entendimiento mutuo, lo cual contribuye a la construcción de sociedades más justas y equitativas.

La **diversidad** incluye todas las formas en que las personas difieren y abarca las diferentes características que hacen que un individuo o un grupo sean diferentes de otros, como la raza, el origen étnico, la nacionalidad, la religión, el nivel socioeconómico, la educación, el estado civil, el idioma, la edad, el género, la orientación sexual, la capacidad mental o física y/o los estilos de aprendizaje.

La **equidad** es el trato justo, el acceso, la oportunidad y el progreso de todas las personas, al tiempo que busca identificar y eliminar las barreras que han impedido la participación plena de algunos grupos.

La **inclusión** es llevar auténticamente a individuos y/o grupos tradicionalmente excluidos a los procesos, a las actividades y a la toma de decisiones/políticas de un modo en que se comparte el poder.

Pertenecer significa que las personas pueden aportar su ser pleno al trabajo y no sentir que allí son diferentes a como son en su hogar.



La diversidad en los equipos de las ONG

La experiencia de Casal dels Infants

El Casal dels Infants es una ONG que desde 1983 apoya a niñas, niños y jóvenes en riesgo de exclusión social. Tiene una gran diversidad de usuarios, especialmente por su origen y procedencia. Lo cierto es que la organización no tiene un plan específico de diversidad, equidad e inclusión (DEI), sino que su enfoque es básicamente trabajar para aprovechar al máximo los recursos humanos de que dispone. La plantilla está compuesta por 259 profesionales, 380 personas voluntarias y 181 personas en prácticas. Este volumen de personas ya da una idea de la dificultad que supone trabajar con equipos tan heterogéneos, especialmente con los equipos mixtos de profesionales y voluntarios. Además, esta diversidad se da en todos los departamentos de la entidad, y no solo en el trabajo directo con los usuarios. **La organización ha identificado las competencias más relevantes para gestionar la diversidad, entre las cuales destacan la relación de ayuda, el acompañamiento respetuoso, la empatía y la capacidad de escucha. Y hace un esfuerzo consciente para desarrollar estas competencias en los equipos de todas las áreas.** También hace hincapié en la formación para trabajar en equipo, dirigida sobre a los equipos mixtos de profesionales y voluntarios.

Para la organización, la diversidad es una estrategia para innovar, para ser más creativos. Pero es consciente de que no por ser diversos van a ser innovadores per se. La innovación también necesita otras competencias: curiosidad, que no haya miedo al error, que se valore la iniciativa, etc. Por tanto, para aprovechar todo el potencial de innovación que comporta la diversidad también hay que trabajar otra serie de competencias.



Fuente: Información extraída de la participación de Rosa Balaguer, directora del Casal dels Infants, en el seminario web del Instituto de Innovación Social de Esade: "La diversidad en los equipos de las ONG: un reto estratégico", que tuvo lugar el 18 de enero de 2023.

La diversidad en Médicos Sin Fronteras

La entidad ha iniciado un proceso de transformación desde hace unos años para avanzar hacia una organización realmente equitativa, diversa e inclusiva partiendo del reconocimiento de que no lo era y de que existía racismo institucional. Ello ha supuesto la creación de un área dentro de la dirección general, el desarrollo de un diagnóstico exhaustivo y un plan de acción muy completo. Se trabaja en dos velocidades:

- Largo plazo: eliminar todas las barreras que previenen que las personas puedan desarrollarse y crecer dentro de la organización, incluido el acceder a los órganos de gobierno. El objetivo es un equipo de dirección y un liderazgo a todos los niveles que sea representativo de la fuerza global laboral de la organización en todo el mundo. Eliminar barreras a través de programas específicos de liderazgo incorporando esta lente y objetivo, reestructuración profunda de la arquitectura y gobernanza de la organización, la identificación del talento, formación, planes de desarrollo, cambios en la manera de reclutar y contratar, planes de mejora en el equilibrio de vida personal profesional, inversión en la sensibilización de todo el personal hacia la importancia de la diversidad e inclusión, etc.
- Corto y medio plazo: identificar qué elementos son más flagrantes en la discriminación. Por ejemplo, de manera simplista, se ha detectado en el equipo directivo falta de diversidad racial y de origen y en los proyectos de terreno faltan mujeres en puestos de liderazgo. Por ello, se llevan a cabo acciones de discriminación positiva donde, en igualdad de condiciones, priorizan a personas originarias de países de ingresos bajos para puestos de dirección, y a nivel de terreno hay planes de carrera específicos para mujeres. Se ha llevado a cabo un mapeo de mujeres africanas y de Oriente Medio que pueden desarrollar y que podrían ser las directoras generales del futuro.



Fuente: A partir de la participación de Marta Cañas, directora general de Médicos Sin Fronteras, en el foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, enero de 2023.

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:

- 1. Evaluación de la situación actual.** Realiza un análisis interno de la organización para comprender la composición actual de tu equipo, las políticas existentes y las prácticas de contratación, promoción y participación. Examina también las necesidades y las expectativas de las comunidades a las cuales sirves.
- 2. Compromiso de liderazgo.** Es fundamental obtener el compromiso y el apoyo de los líderes de la organización. Asegúrate de que la alta dirección está comprometida con la implementación del plan de DEI y establece unas metas claras y medibles para evaluar el progreso.
- 3. Definición de objetivos y metas.** Establece objetivos y metas específicos para el plan de DEI en función de las conclusiones de tu evaluación y de las necesidades identificadas. Por ejemplo, puedes establecer metas relacionadas con la diversificación del equipo, la inclusión en la toma de decisiones, la promoción de la igualdad de género o la eliminación de barreras para la participación de personas con discapacidad.
- 4. Desarrollo de políticas y prácticas inclusivas.** Revisa y actualiza tus políticas y las prácticas existentes para asegurarte de que son inclusivas y promueven la diversidad y la equidad. Ello puede incluir políticas de contratación inclusivas, procesos de promoción transparentes, programas de capacitación en DEI y la adopción de un lenguaje inclusivo en todas las comunicaciones.
- 5. Sensibilización y capacitación.** Organiza sesiones de sensibilización y capacitación para todo el personal sobre temas de diversidad, equidad e inclusión. Esto ayudará a aumentar la conciencia y la comprensión de los desafíos y de las oportunidades relacionadas con el plan de DEI, y fomentará un entorno de trabajo más inclusivo.
- 6. Fomento de la participación y la representación.** Promueve la participación de todas las personas en la toma de decisiones y en los procesos de planificación. Busca una representación diversa en los equipos y grupos de trabajo, y procura que sean escuchadas y valoradas las voces de todas las personas.
- 7. Evaluación y seguimiento.** Establece indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar el progreso de tu plan de DEI. Realiza evaluaciones periódicas y recopila datos relevantes para medir el impacto de las acciones implementadas. Utiliza esta información para realizar ajustes y mejoras continuas.
- 8. Comunicación y transparencia.** Comunica de manera clara y transparente los objetivos, los avances y los resultados del plan de DEI, tanto interna como externamente. Ello ayudará a generar confianza y compromiso tanto dentro como fuera de la organización.





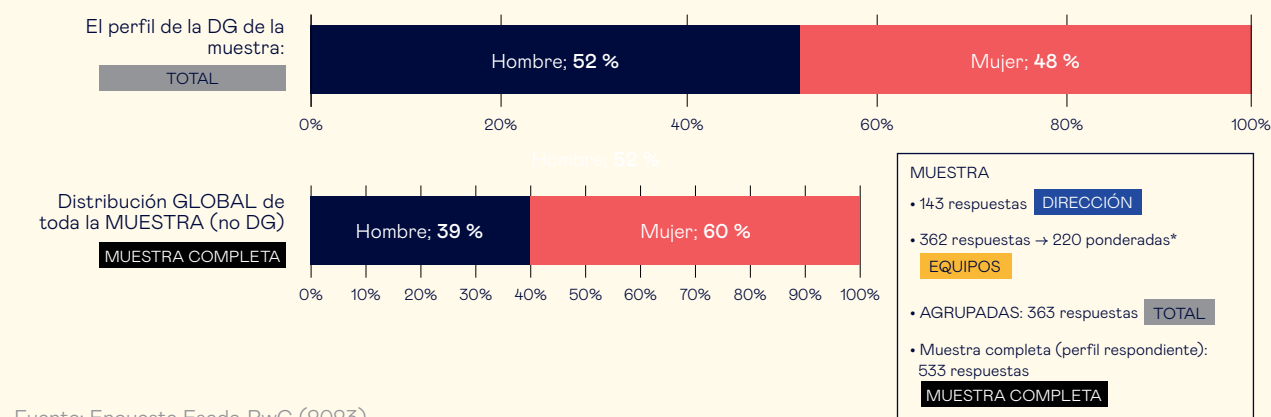
RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

La gestión del talento en las ONG. 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.

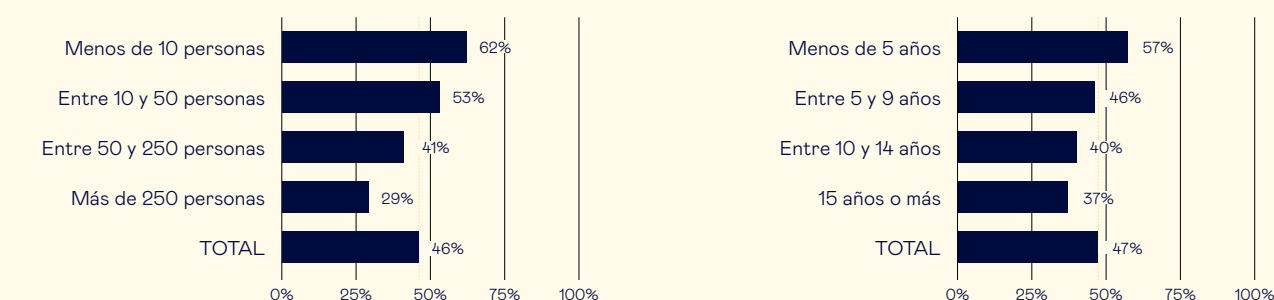
El 48% de las organizaciones están lideradas por mujeres, un porcentaje que contrasta con la presencia mayoritaria de mujeres en las plantillas de las organizaciones sociales, que llega hasta el 60% en la muestra total. Otro hecho destacable es la relación con el tamaño de la organización. **Vemos que, 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).

Figura 20. Perfil de la dirección y equipos. Género (I)



Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)

Figura 21. Perfil de la dirección y equipos. Género (II)



Leyenda: % DG mujer.

Muestra: 338 respuestas*, de las cuales 156* (46%), dirigidas por mujeres

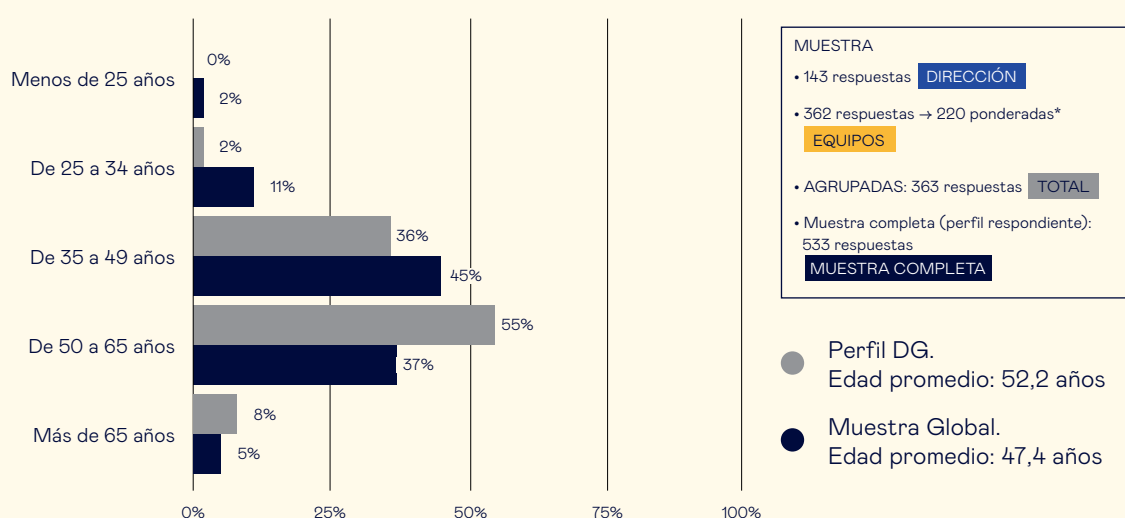
Muestra: 363 respuestas*, de las cuales 172* (47%), dirigidas por mujeres

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.

Figura 22. Perfil de la dirección y equipos. Edad



*Al ser una pregunta específica por organización, se han agregado múltiples respuestas de una misma entidad para equilibrar el peso en la muestra total.

La diversidad en los órganos de gobierno

Un tema importante para el tercer sector a la hora de fomentar una cultura inclusiva y diversa es **la propia representatividad y composición de sus órganos de gobierno**. Al tratar de la diversidad de los órganos de gobierno, es necesario pensar no solo en atributos como el género, la raza, la edad, etc., sino también en la diversidad de experiencias, puntos de vista y trayectorias que aportan. Lo cierto es que, hoy en día, la mayoría de las organizaciones sociales reconocen la importancia de la diversidad, pero siguen sin aplicar activamente medidas al respecto, al buscar a nuevos miembros para sus juntas.

Algunas medidas para promover la diversidad en los órganos de gobierno de las entidades sociales son:

- **Definir una declaración clara de diversidad e inclusión.** Podemos empezar por desarrollar una declaración de la diversidad y la inclusión que describa el compromiso de la organización a favor de la diversidad en la junta directiva. Esta declaración debe resaltar la importancia de las perspectivas diversas, y articular los objetivos y los valores de la organización con respecto a la diversidad de la junta.

- **Evaluar la composición actual de la junta**, para comprender sus puntos fuertes en materia de diversidad y las áreas de mejora. Hemos de recopilar datos demográficos sobre los miembros de la junta, como el género, la raza, la etnia, la edad y otras características relevantes. Esta evaluación ayudará a identificar cualquier brecha en la representación y a priorizar los esfuerzos a favor de la diversidad.
- La dinámica de cualquier junta también empieza con la forma en que está estructurada, lo cual incluye sistemas informales y formales relacionados con el reclutamiento, la incorporación y la participación de sus miembros. Es importante **revisar dichos sistemas e incorporar medidas a favor de la diversidad**, por ejemplo ampliando los canales a la hora de buscar nuevos miembros, confiando no solo en la red de contactos de la entidad, sino también en las redes y organizaciones profesionales, o asistiendo a eventos, conferencias y sesiones de *networking* que atraigan a personas de grupos subrepresentados.
- La cultura de una junta se compone de unas reglas a menudo no escritas y de unos valores compartidos que determinan la forma en que los miembros se comunican entre sí, trabajan en equipo y toman decisiones. La diversificación de los órganos a menudo introduce un cambio cultural, nuevas voces y nuevas formas de trabajar. En este sentido, es importante **preparar a los miembros de la junta actual para dar la bienvenida a los nuevos miembros e incluirlos completamente antes de su presentación**.
- Los nuevos miembros pueden ser los únicos representantes de un grupo demográfico concreto en la junta y pueden sentirse ignorados durante las reuniones o forzados a hablar en nombre de todo el grupo. En este sentido, puede ser interesante **tratar de incorporar a grupos de tres o más personas que representen nuevos datos demográficos al diversificar la junta**.
- También será importante **asegurarse de que en las reuniones se expresan y se escuchan todas las perspectivas**. Para ello, puede ser necesario proporcionar formación a toda la junta sobre los prejuicios subconscientes, para ayudar a reconocerlos y difundir su existencia. Los presidentes de las juntas, en particular, deben recibir capacitación y apoyo para garantizar que todos los miembros de estas son escuchados y valorados, y fomentar debates y oportunidades de aprendizaje que cuestionen las presuposiciones y promuevan la comprensión.
- **Establecer límites de mandato y rotación en la junta**. Podemos implementar límites de mandato y políticas de rotación para dar más oportunidades a que candidatos nuevos y diversos se unan a la junta. Esto asegura la evolución de la composición de la junta con el tiempo y evita su estancamiento.
- Otra medida interesante es **hacer hincapié en el reclutamiento basado en las habilidades**, que se enfoca en la pericia específica, la experiencia y las perspectivas que los candidatos pueden aportar a la junta. Este enfoque permite una evaluación más inclusiva de los posibles candidatos y amplía el grupo de personas calificadas de diversas procedencias.





RECURSOS PRÁCTICOS

Para seguir aprendiendo

NonProfit HR (2021): *2021 Nonprofit Diversity Practices with new survey results*.

Disponible en el siguiente [link](#).

Contiene los resultados de una encuesta a más de 650 ONG de los Estados Unidos y del Canadá sobre sus prácticas en el ámbito de la diversidad y la inclusión, además de diversos artículos de opinión sobre este tema.

LinkedIn for Nonprofits (2022): *Building a diverse and inclusive nonprofit workplace with LinkedIn*.

Contiene recomendaciones para fomentar la diversidad y la inclusión en diferentes momentos de la gestión del talento: atracción, selección y retención.

Adecco Institute (2022): *Cuestiones clave sobre diversidad e inclusión*.

Disponible en el siguiente [link](#).

Third Sector New England (2010): *Step-By-Step. A Guide to Achieving Diversity and Inclusion in the Workplace*.

Guía paso a paso sobre la implementación de un plan de diversidad e inclusión.

Disponible en el siguiente [link](#).

2.2.4 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:

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

El aprendizaje se está convirtiendo rápidamente en una parte crítica del trabajo diario de las personas. El área de *learning & development* (L&D) se ha vuelto más central, estratégica y multifuncional, siendo ahora una fuerza impulsora imprescindible para la transformación, en un contexto en que las habilidades caducan cada vez más rápido. Algunas investigaciones ponen de manifiesto que casi una de cada tres habilidades que se necesitaban para trabajar en 2018 ya no se necesitan en 2022 y que la cantidad media de habilidades por trabajo aumenta constantemente⁴⁵. Por su parte, el Foro Económico Mundial viene alertando de que cerca del 50% de la fuerza laboral deberá desaprender y aprender conocimientos antes de 2025 para adaptarse al nuevo contexto. Ello 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**. ¿De qué habilidades dispone ya la organización que antes no se reconocían? ¿Dónde están los talentos ocultos? ¿En qué áreas los empleados

⁴⁵ Gartner (2018): *TalentNeuron*.

quieren aprender más? Contestar a preguntas como estas es el primer paso para impulsar dicha adaptación y movilidad, así como atender a las expectativas y a la predisposición de las personas a aprender. Los estudios demuestran repetidamente que los empleados están ansiosos por desarrollarse aún más. Para muchos, es incluso un requisito para permanecer en una organización y el factor principal que define un entorno de trabajo excepcional⁴⁶. El aprendizaje impulsa la cultura y la cultura impulsa a los equipos, motivándolos para innovar y hacer avanzar la organización⁴⁷.

- Los empleados que sienten que sus habilidades no se están aprovechando bien en su trabajo actual **tienen 10 veces más probabilidades de buscar un nuevo empleo** que quienes sienten que sus habilidades se están aprovechando bien.
- El 54% de los profesionales de L&D coinciden en señalar que es **menos costoso volver a formar a un empleado actual** que contratar a uno nuevo.
- El 79% de los profesionales de L&D están de acuerdo en que **la movilidad interna se ha convertido en una prioridad más clara** en su organización desde la COVID-19.

LinkedIn Learning (2021): *Workplace*

El Barómetro de Entidades no Lucrativas señala que “el 86% de las organizaciones consideran que sus empleados cuentan con las capacidades necesarias para poder desarrollar su trabajo con el nivel requerido. No obstante, esta percepción parece no frenar las iniciativas de formación por parte de las organizaciones”⁴⁸: el 97% realizan cursos de formación a sus empleados para mantener estas competencias actualizadas. De ellas, el 33% realizan cursos internos, mientras que el 29% hacen cursos externos no acreditados. Tan solo el 3% de las entidades no lucrativas afirman que no imparten cursos de formación a sus empleados.

Vemos, pues, que la prioridad es ahora el **aprendizaje continuo**, es decir, la capacidad de los profesionales de aprender nuevos conocimientos, habilidades o facultades en cualquier momento de su vida, en función de las necesidades laborales, incluso personales, que el medio externo les presente. **Poder aprender continuamente es una de las cuatro habilidades clave para el desarrollo en una economía digital**. Y ello supone una responsabilidad compartida entre la organización, que debe proporcionar espacios y programas de formación continua, y los propios trabajadores, automotivados y con la mentalidad adecuada para aceptar un estilo de vida de aprendizaje permanente. Para dar respuesta a esta dinámica, las organizaciones disponen de diferentes perspectivas de desarrollo del talento:

Figura 24. Perspectivas de desarrollo del talento



Fuente: Elaboración propia

46 Metz-Kleine, Alicia (2022): “These are the top 10 trends in talent management”. *Tandem Employ*, 19 de enero. Disponible en el siguiente [link](#).

47 LinkedIn Learning (2022): *The Transformation of L&D. Learning leads the way through the Great Reshuffle*.

48 Barómetro de Entidades no Lucrativas 2022.

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. De cara al futuro, no se trata de preparar a las personas para que obtengan un título determinado, sino de centrarse en desarrollar habilidades y competencias. Ello puede conseguirse, por ejemplo, mediante el **trabajo basado en proyectos o promoviendo las rotaciones dentro de una misma organización**. Ello da a los empleados la oportunidad de probar nuevas áreas por un tiempo o asumir la responsabilidad de proyectos en que sus habilidades son particularmente útiles. Esto significa que la responsabilidad y el poder de toma de decisiones ya no están firmemente ligados a una posición, sino que cambian según la tarea y la constelación del equipo. El trabajo bajo demanda es, pues, un factor importante para acabar con las estructuras de silos inflexibles y hacer que las organizaciones sean ágiles.

Por otra parte, el foco debe ponerse en **crear experiencias de aprendizaje accesibles e inclusivas**. Hoy en día, la experiencia del alumnado ha de ser personalizada, interactiva y social, para mantener su interés. Ello puede conseguirse procurando que el contenido sea accesible para diferentes estilos de aprendizaje, habilidades y preferencias, y siendo transparentes acerca de los programas de desarrollo, para ayudar a las personas a navegar y aprovechar al máximo su propio itinerario de aprendizaje.



Cinco estrategias para desarrollar una cultura de aprendizaje en las ONG

- 1. Pregunta a los miembros del equipo sobre sus intereses de aprendizaje.** Para inspirar un compromiso con el aprendizaje continuo, primero debemos aprovechar los intereses personales de nuestros equipos. Un punto de partida excelente es hacer tres preguntas: 1) ¿Dónde quieres estar dentro de tres años? 2) ¿Cómo te propones llegar allí? 3) ¿Cómo puedo ayudarte a tener éxito?
- 2. Alinea el aprendizaje con las metas personales y profesionales.** En cuanto comprendemos los objetivos individuales de una persona, el paso siguiente es conectarlos con los objetivos de desempeño de la organización.
- 3. Celebra y amplifica el aprendizaje compartiéndolo.** Celebrar el aprendizaje pone de manifiesto el compromiso de la organización con el desarrollo de sus equipos y hace que el aprendizaje resulte atractivo para los demás.
- 4. Destina un presupuesto para apoyar el aprendizaje y el desarrollo.** Los presupuestos demuestran prioridades. Las organizaciones genuinamente comprometidas con la creación de una cultura de aprendizaje invierten recursos en la capacitación, el aprendizaje y la mejora continua.
- 5. Incorpora el aprendizaje en nuevos flujos de trabajo.** Debemos aprovechar lo que nuestros equipos han aprendido para innovar, ser más ágiles y responder de nuevas maneras. A medida que las ONG van persiguiendo los objetivos de la misión y se desplazan con optimismo hacia el futuro, es fundamental garantizar que nuestra gente se halla en el centro de nuestros planes de crecimiento. Si estamos creciendo y quienes nos rodean también están creciendo, nuestros programas y servicios y, de hecho, nuestras marcas, estarán en una trayectoria de crecimiento correlacionada cada vez mayor.

Fuente: Adaptado del Nonprofit Leadership Center (2022): *Beyond Employee Training: How to Create a Learning Culture in Nonprofit Organizations*.

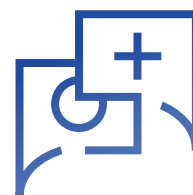
Optimizar nuestra gestión del desempeño

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 del desempeño 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 (trabajadores de campo, especialistas técnicos o personal de oficina) y a la naturaleza del trabajo desarrollado.

La gestión del desempeño, sin embargo, 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, habilidades y capacitaciones. Se trata, por tanto, de utilizar la retroalimentación como una herramienta de desarrollo.

Revisión de nuestro sistema de gestión del desempeño. Preguntas guía clave

- ¿Nuestro sistema de gestión del desempeño actual permite que el equipo se sienta conectado con la misión y con los objetivos de la organización?
- ¿Permite conversaciones francas y constructivas entre los equipos y los niveles directivos para generar confianza?
- ¿Cómo refleja y apoya los valores específicos o la cultura de la organización?
- ¿Están los niveles directivos preparados para proporcionar retroalimentación que conduzca al desarrollo de cada individuo?
- ¿Los equipos pueden ver el vínculo entre sus objetivos individuales y los objetivos organizacionales colectivos?



Fuente: Dasra (2019): People First. Scaling Impact through Talent Management.



La ONG india Praja, que trabaja en el ámbito de la gobernanza responsable, revisó recientemente su sistema de evaluación del desempeño para fomentar una cultura de conversaciones más abiertas y honestas sobre el desempeño de los miembros del equipo:

"Antes, nuestro sistema de evaluación del desempeño era una calle de un solo sentido, en que el empleado recibía retroalimentación sobre su desempeño. Pero nos dimos cuenta de que, si queríamos crear una cultura de desempeño más honesta y sólida, esto tenía que cambiar. Ahora hemos empoderado a los empleados para dar retroalimentación a sus gerentes. Esto les da la oportunidad de hablar sobre las cosas que no van bien. También hemos introducido la autoevaluación de los empleados, para que puedan hablar de sus desafíos con más libertad y reflexionar sobre su propio crecimiento. Este es un gran cambio en la orientación de cómo ve el rendimiento y la retroalimentación. Se suma a los roles y a las responsabilidades del individuo, y crea responsabilidad y propiedad a largo plazo⁴⁹."

⁴⁹ Dasra (2019): People First. Scaling Impact through Talent Management. Disponible en el siguiente link.



El desarrollo de un sistema de gestión del desempeño implica varios pasos esenciales

Establecer unos objetivos claros. identificar los objetivos de nuestro sistema de gestión del desempeño. ¿Cuáles son los objetivos específicos que queremos alcanzar? Algunos ejemplos pueden ser mejorar los resultados del programa, aumentar la satisfacción de los donantes, mejorar el compromiso de los empleados o fortalecer la estabilidad financiera.

Definir indicadores clave de desempeño (KPI). Hemos de determinar las métricas o los indicadores que se alinean con los objetivos de la organización. Los KPI han de ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Hemos de considerar medidas tanto cuantitativas como cualitativas, que reflejen los diversos aspectos del desempeño de la organización, como el impacto del programa, la sostenibilidad financiera, la satisfacción de las partes interesadas y la eficiencia operativa.

Establecer unas líneas básicas. Recopilar datos para establecer las líneas básicas de cada KPI. Esto podría implicar la recopilación de datos históricos, la realización de encuestas o entrevistas, el análisis de informes financieros o la revisión de las medidas de desempeño existentes. Las líneas de base proporcionan un punto de partida desde el cual realizar un seguimiento del progreso y medir la mejora.

Establecer objetivos y puntos de referencia. En función de sus objetivos y datos de referencia, debemos establecer unos objetivos y unos puntos de referencia para cada KPI. Los objetivos deben ser ambiciosos pero realistas, desafiando la organización a mejorar, al tiempo que tomamos en consideración factores externos y los estándares del sector.

Desarrollar procesos de supervisión del desempeño. Se trata de determinar cómo recopilaremos y supervisaremos regularmente los datos sobre el desempeño. Ello puede implicar la creación de herramientas de recopilación de datos, la implementación de mecanismos de informes periódicos o la integración del seguimiento del rendimiento en los sistemas existentes. Son interesantes también las herramientas de autoevaluación, que permiten a las personas implicarse en su propio desarrollo.

Implementar revisiones regulares del desempeño. Establecer un cronograma para realizar revisiones de desempeño. Estas revisiones se pueden realizar de forma anual, trimestral o mensual, según la naturaleza del trabajo de la organización y los recursos disponibles. Durante las revisiones, debemos evaluar el progreso con respecto a los objetivos, analizar tendencias, identificar áreas de mejora y también reconocer los logros.

Proporcionar *feedback* y apoyo. La gestión del desempeño no consiste solo en monitorear y evaluar, sino que también implica proporcionar comentarios y apoyo a los equipos y a las partes interesadas. Se trata de comunicar regularmente los resultados del desempeño al equipo, a los voluntarios y a los miembros de la junta, subrayando tanto los éxitos como las áreas de mejora, así como ofrecer orientación, formación y recursos para ayudar a las personas y a los equipos a mejorar en su desempeño.

Mejora continua. Hemos de utilizar los conocimientos adquiridos a partir de la supervisión y las revisiones del rendimiento para impulsar la mejora continua. Identificar las áreas en que el desempeño no alcanza los objetivos y desarrollar planes de acción para abordar esas brechas. Se trata de fomentar una cultura del aprendizaje y la innovación, y revisar periódicamente nuestro sistema de gestión del desempeño para garantizar que siga siendo relevante y efectivo.

Fomentar la responsabilidad y el reconocimiento. Promover una cultura de la responsabilidad, al vincular el desempeño individual y del equipo con las metas de la organización. Reconocer y recompensar el desempeño excepcional para motivar al personal y a los voluntarios. Podemos considerar implementar incentivos basados en el desempeño, programas de reconocimiento u oportunidades de desarrollo profesional.

Comunicar los resultados. Compartir regularmente los resultados del desempeño con las partes interesadas internas y externas. La comunicación transparente sobre el desempeño de la organización demuestra responsabilidad y genera confianza con los donantes, los beneficiarios y la comunidad. Se trata de resaltar los logros, las historias de impacto y las áreas de mejora en las comunicaciones.

Aportaciones de los directivos participantes en el Foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, enero de 2023

¿Qué habéis aprendido de vuestros sistemas de evaluación del desempeño para que sean efectivos en el desarrollo de talento de vuestras organizaciones?

- Las bondades de los sistemas de evaluación del desempeño son evidentes, en cuestiones como la identificación de dificultades y áreas de mejora, especialmente de forma individual. Un reto sería avanzar en lo colectivo.
- Este tipo de trabajo permite evitar juicios y hablar de cuestiones objetivas.
- Sin embargo, se pone de manifiesto que la rigidez y la complejidad de las herramientas de evaluación son una carga, que requiere mucha inversión de tiempo. Se dispone de sistemas complejos, rígidos, por lo cual, en la práctica, nos ayudan sobre todo las conversaciones con los miembros del equipo.
- Un reto clave es cómo vincular el sistema de evaluación del desempeño con los resultados/objetivos de la organización.
- Es interesante iniciar los procesos de evaluación partiendo del nivel directivo y, desde ahí, ir bajando de nivel hacia el resto del equipo, ya que ello facilita su aceptación.
- Se considera que la evaluación del clima laboral es crítica y que complementa este sistema de evaluación del desempeño.

Identificad buenas prácticas para el desarrollo de competencias en vuestros equipos, así como para identificar y gestionar el mapa de talento de vuestra organización.

- La adopción de un modelo de aprendizaje 70:20:10, en que el 10% del tiempo se dedica a formación

(cursos); el 20%, a aprender de otras personas como compañeros, mentores, y el 70%, a afrontar retos y superar dificultades concretas individuales.

- Formar a los directivos para tener conversaciones incómodas (para evaluar, proporcionar feedback).
- Programas como Erasmus (intercambio de miembros del equipo con otras organizaciones para que conozcan otras formas de trabajar) y Quijote (estancia temporal en otros centros de la propia organización), desarrollados por la Fundación Secretariado Gitano.
- El desarrollo de comunidades de práctica.
- Los foros de intercambio; compartir buenas prácticas (también a escala internacional): i) presenciales u online, para compartir formas de trabajo entre profesionales; ii) comunidades de prácticas entre profesionales, en que se lanzan consultas para conocer la experiencia de otros compañeros en temas concretos.
- Promover metodologías de conocimiento y autoconocimiento con dinámicas como los “sombreros” o los “colores”, para conocer y entender las distintas perspectivas de las personas de los equipos ante situaciones comunes (evitar “el café para todos”, visualizar las distintas perspectivas).
- Promover reuniones quincenales entre las distintas direcciones de departamento de la organización para buscar soluciones antes de que lleguen a la Dirección General.
- Identificar desde Recursos Humanos a personas con talento y puestos claves de la organización que requieren a personas con talento.
- La importancia del lenguaje: experiencias de mejora de la percepción del departamento a partir del cambio de nombre a “departamento de personas y valores”.
- Organizar una reunión anual con las personas que se han ido de la organización para mantener los vínculos y la red.



RECURSOS PRÁCTICOS

Para saber más

Guía de gestión del desempeño de NonProfit HR. NonProfit HR ofrece recursos y guías prácticas sobre gestión del desempeño para organizaciones sin ánimo de lucro. Proporcionan información detallada sobre cómo establecer metas, dar una retroalimentación efectiva, evaluar el desempeño y desarrollar planes de mejora. También incluyen plantillas y ejemplos adaptables a tu organización.

Disponibles en el siguiente [link](#).



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, que muestran que **el 62% de las organizaciones no disponen de ningún sistema o plan de sucesión para la dirección. Además, el 65% tampoco tienen ningún plan formalizado de sucesión para el equipo directivo**. 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 (como la supervisión y la implementación de programas), en lugar de preparar el talento desde dentro. Las prácticas actuales de desarrollo de liderazgo a menudo son *ad hoc*, como resultado de unos recursos insuficientes, poca conciencia del valor del desarrollo de liderazgo y falta de priorización.

Preguntas guía clave

- ¿Cuál es la estrategia a largo plazo de mi organización? ¿Qué capacidades y conjuntos de habilidades de liderazgo necesita mi organización para cumplir con su estrategia a largo plazo?
- ¿Qué papel me veo desempeñando en el futuro? ¿En qué se diferencia de mi rol actual?
- ¿Planeo e invierto conscientemente en la creación de futuros líderes para mi organización? ¿Cuáles son las brechas actuales en las capacidades del liderazgo de segunda línea para poder asumir posiciones de liderazgo más altas en el futuro?
- ¿Cuáles son los riesgos que preveo con respecto al futuro de mi organización? ¿Cuáles son los riesgos potenciales durante la transición del liderazgo dentro de la organización?

Fuente: Dasra (2019): *People First. Scaling Impact through Talent Management*.

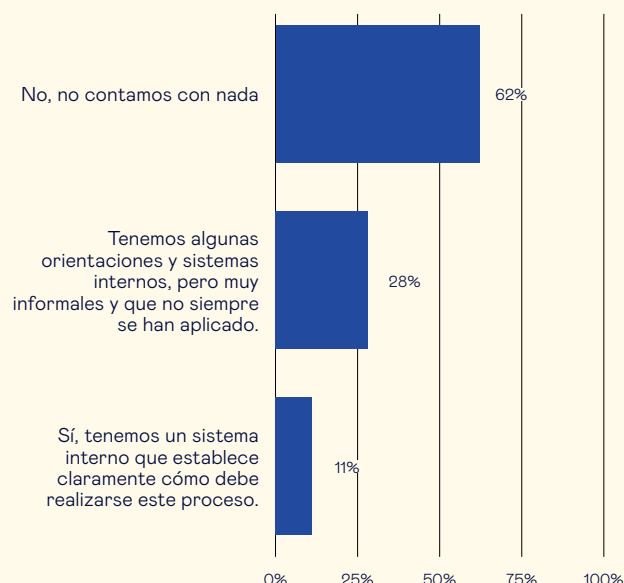


RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

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, mientras que el 28% disponen de alguna orientación en este sentido, aunque de carácter mayoritariamente informal. 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.

Figura 25. ¿Contáis con algún sistema o está formalizado un plan de sucesión en la dirección?

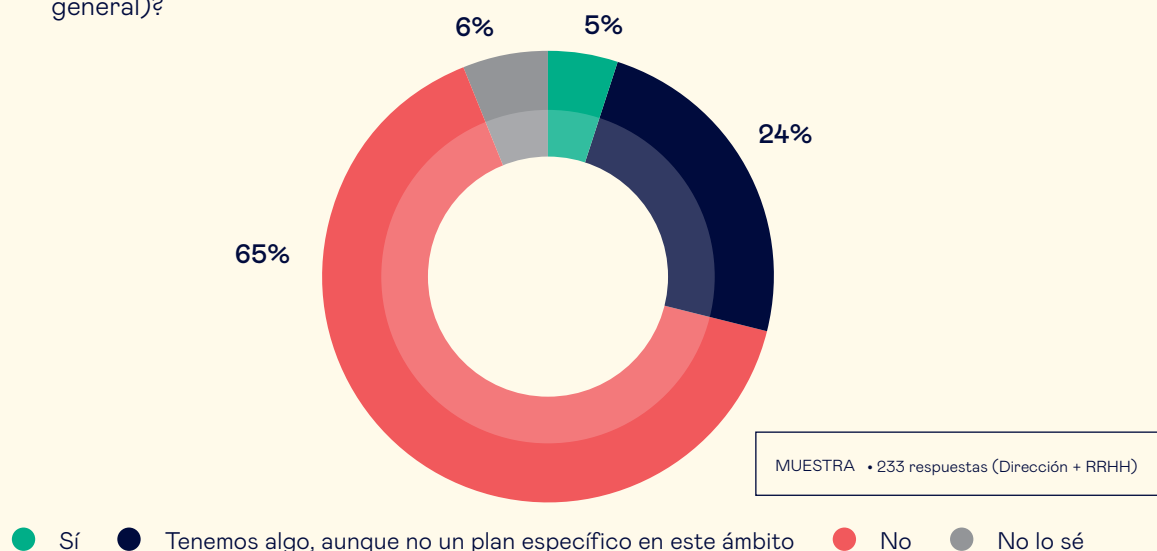


Muestra: 138 (dirección)

Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)



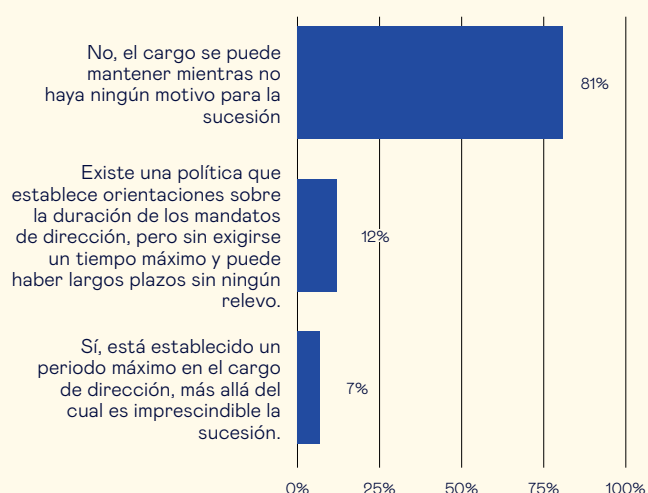
Figura 26. ¿Existe algún plan formalizado de sucesión para vuestro equipo directivo (más allá de la dirección general)?



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. Únicamente el 7% de las organizaciones han establecido un período máximo en el cargo de dirección, mientras que el 12% afirman tener una política que establece orientaciones sobre la duración de los mandatos de dirección, pero sin exigir un tiempo máximo.

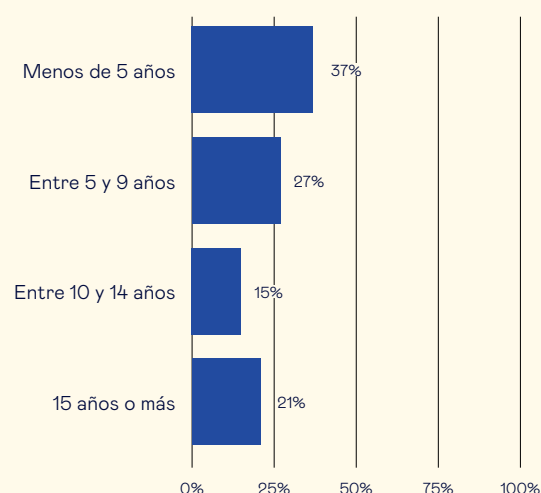
Figura 27. En vuestra entidad, ¿está limitada la duración de los mandatos en la dirección?



Muestra: 364

Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)

Figura 28. Antigüedad en el cargo



Muestra: 363

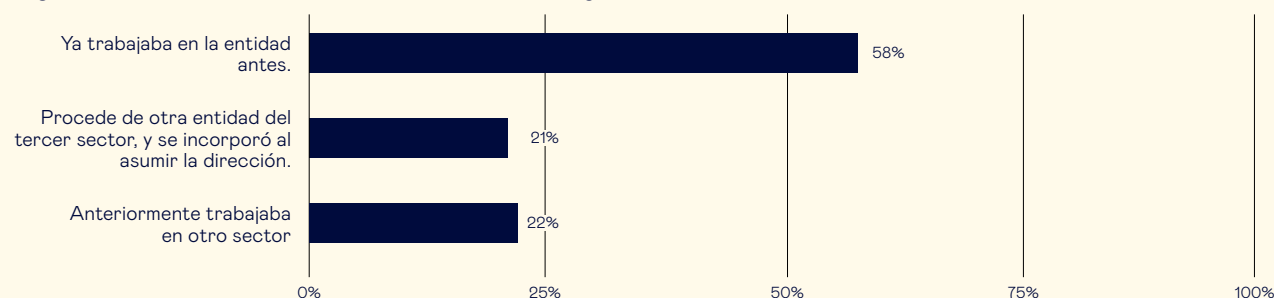
Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)

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.



La mayoría de los directivos de las ONG encuestadas ya trabajaban en la entidad antes de asumir el cargo (el 58%). El 21% procedían de otra entidad del tercer sector y se incorporaron a la entidad directamente para asumir la dirección, mientras que otro 22% trabajaban anteriormente en otro sector.

Figura 29. Procedencia antes de acceder al cargo

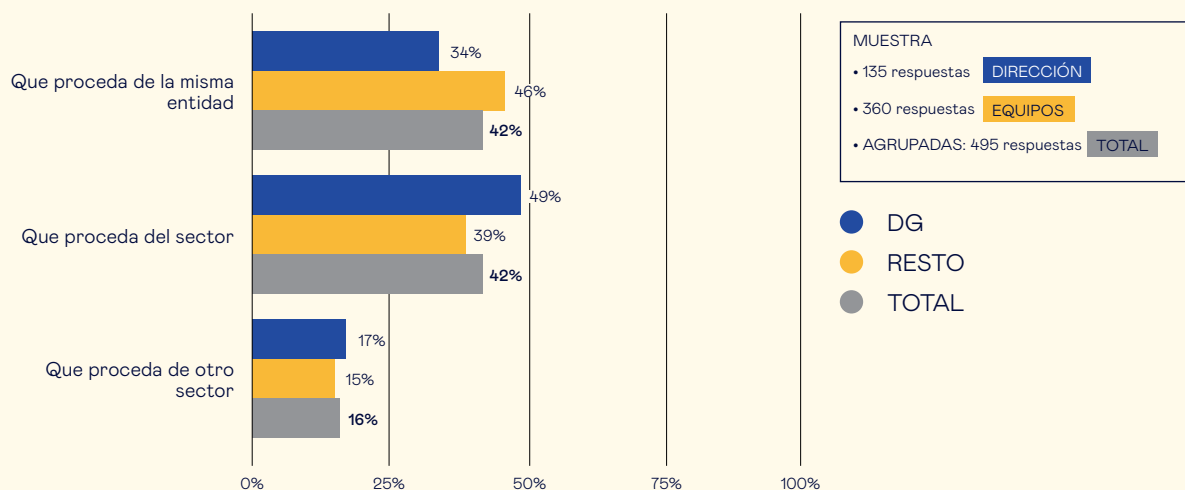


Muestra: 365

Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)

Si atendemos a la preferencia de las personas que trabajan en las entidades sociales, con respecto a sus propios equipos, vemos que la mayoría prefieren que procedan de la misma entidad (el 46%), seguidas del 39% que prefieren que procedan del sector y del 15% que se decantan por que procedan de otro sector. En cambio, las personas que actualmente desempeñan la dirección muestran mayor preferencia por personas que procedan de otras entidades (el 49%), frente a la promoción interna de la entidad (el 34%).

Figura 30. Preferencia respecto a la procedencia previa a acceder al cargo



Fuente: Encuesta Esade-PwC (2023)

¿Cómo pueden las ONG planificar la sucesión de la mejor manera posible? Debemos tener en cuenta diversos aspectos básicos:

- 1. Identifica las necesidades futuras.** Evalúa las necesidades y los objetivos futuros de la organización. Ten en cuenta los cambios en el entorno, los desafíos emergentes y las oportunidades de crecimiento. Esto te ayudará a determinar qué habilidades y competencias serán necesarias en el próximo líder.
- 2. Desarrolla un perfil del liderazgo.** Crea un perfil detallado de las cualidades, las habilidades y la experiencia que se requieren para ocupar el puesto de liderazgo en la organización. Esto te ayudará a definir el tipo de líder que buscas y a establecer criterios claros para la selección.

3. **Identifica y desarrolla el talento interno.** Identifica a las personas dentro de la organización que podrían ser candidatas potenciales para asumir el liderazgo en el futuro. Proporciona oportunidades de desarrollo y capacitación para fortalecer sus habilidades y competencias. Esto puede incluir asignarles proyectos desafiantes, proporcionarles mentores o darles acceso a programas de capacitación externos.
4. **Establece un proceso de selección.** Define un proceso claro y transparente para seleccionar al próximo líder de la organización. Esto puede incluir la formación de un comité de selección, la elaboración de una descripción del puesto, la evaluación de los candidatos potenciales y la realización de entrevistas. Asegúrate de que el proceso sea inclusivo y garantice la igualdad de oportunidades a todos los candidatos.
5. **Planifica la transición.** Una vez seleccionado el próximo líder, es importante planificar la transición de manera efectiva. Ello puede implicar la transferencia gradual de responsabilidades, la participación en programas de mentoría con el líder saliente, y la comunicación clara y abierta con el personal y con los colaboradores de la organización, para garantizar una transición sin problemas.
6. **Evalúa y ajusta continuamente.** La planificación de la sucesión no es un proceso único, sino que ha de ser revisado y ajustado periódicamente. A medida que las necesidades de la organización cambian y las circunstancias evolucionan, es importante evaluar y actualizar el plan de sucesión para asegurarse de que sigue siendo relevante y efectivo.



RECURSOS PRÁCTICOS

Para saber más

Intagliata, James; Sturman, Jennifer; Kincaid, Stephen (2022): “Cómo detectar y desarrollar el talento de alto potencial en su organización”. *Harvard Business Review*, 26 de mayo

Ante la incertidumbre del contexto, las organizaciones tienden a centrarse en lo que saben hacer. Buscan personas que hayan asumido más responsabilidades en sus carreras o que hayan alcanzado sus objetivos de desempeño. En resumen, buscan a futuros líderes centrándose en los antecedentes del pasado. Y este enfoque puede funcionar bien si están ocupando un puesto conocido y los candidatos han tenido la oportunidad de demostrar las habilidades y las características necesarias. Pero el desempeño pasado no predice quién puede hacer cosas que no ha hecho antes. Tampoco ayuda a identificar a personas de alto potencial al principio de su carrera, por lo que nuestro canal de liderazgo podría estar perdiendo otras fuentes de talento potencialmente más ricas. Este artículo nos ofrece recomendaciones para identificar talento de alto potencial basándonos en otras variables.

Disponible en el siguiente [link](#).



2.2.5 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:

- a) Desarrollar un **sistema de remuneración y de compensación** máximamente atractivo.
- b) Redefinir qué supone la **flexibilidad** laboral para adaptarse realmente a las trayectorias vitales.
- 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.

Además de estos elementos, hay otros aspectos de la gestión del talento que resultan determinantes para la retención del talento. Algunos ya los hemos visto en apartados anteriores, como ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y de crecimiento para nuestros equipos; implementar un sistema de gestión del desempeño justo y transparente que proporcione comentarios constructivos y reconozca el desempeño sobresaliente; fomentar un entorno de trabajo diverso e inclusivo que valore y respete las diferencias individuales, o bien apreciar los esfuerzos de nuestros equipos con regularidad, reconociendo sus logros y contribuciones a la misión de la organización. No hay que olvidar tampoco la importancia de cultivar un ambiente de trabajo positivo, que apoye la comunicación abierta, la colaboración y el reconocimiento. Se trata de hacer hincapié en los valores de la organización y asegurarnos de que están integrados en las operaciones diarias. Es clave también fomentar el trabajo en equipo, la transparencia y el sentido de comunidad para fomentar una fuerte conexión entre los miembros del equipo.

Por otra parte, teniendo en cuenta todas las disrupciones del mercado laboral que hemos señalado a lo largo de la publicación, no es de extrañar que estemos presenciando una **evolución del “retener” al “volver a tener” cuando la organización así lo requiere**. Ello conecta con la concepción más amplia de los pools de talento a que hacíamos referencia en el punto 2.2.2.

"Retener" versus "volver a tener"

En un contexto interno, en que las áreas de recursos humanos impulsaron y acompañaron la venta del “ser” a cambio del “estar”, y en un contexto externo en que la velocidad del cambio es infinitamente superior a la velocidad de aprendizaje –y, en consecuencia, la obsolescencia y la caducidad del talento son cada vez mayores–, las organizaciones no pueden continuar obsesionadas con la retención del talento. A lo anterior se añaden una borrosidad cada vez mayor de las dinámicas de predeterminación de las rutas profesionales y una antropología del mercado de trabajo que evoluciona hacia una cultura del compromiso de los profesionales más centrada en la intensidad que en el tiempo. Por ello, las empresas inteligentes derivarán sus enfoques de “retener” hacia enfoques de “volver a tener”, centrados en facilitar e impulsar la salida del talento para que explote su desarrollo en el mercado, con el objetivo de que este regrese cuando los ciclos –de la empresa y de la persona– tengan la necesidad de volver a encontrarse. Esta borrosidad está haciendo que los intentos de las organizaciones por construir espacios de desarrollo para el talento acaben convirtiéndose en “espacios laberinto”, en los cuales ni el talento sabe bien hacia dónde va ni la organización sabe bien el porqué. En estos espacios, para las organizaciones, el desarrollo profesional acaba centrado más en retener que en “hacer crecer”. Además, estos espacios no tienen la profundidad ni la amplitud suficientes para poder gestionar con éxito el ciclo ADR (aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje) de los profesionales.

Francisco Loscos (2022)⁵⁰, profesor de Esade

50 Loscos, F. (2022): “Los 15 mayores desafíos de la gestión del talento”. *Harvard Deusto Business Review*, núm. 324 (julio).

Desarrollar un sistema de remuneración y 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 las organizaciones con ánimo de lucro e incluso con la Administración pública. En este sentido, un reto es la externalización, por parte de la Administración, de numerosos contratos a costes más bajos, lo cual determina los niveles salariales que las ONG deben respetar si quieren participar en dichos convenios. Además, ello puede verse acompañado de la disparidad territorial, por ejemplo, en el caso de federaciones con convenios de ámbito nacional, en que se delimitan unos niveles salariales distintos para un mismo puesto, en función de si la persona está en una comunidad u otra.

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**

Retos a que se enfrenta el sector en este ámbito

- Es complicado poder atraer a algunos perfiles concretos, al no poder competir con la retribución que se está ofreciendo para mismas posiciones en el sector privado. Por ejemplo, la necesidad de perfiles IT está tensionando nuestras curvas salariales.
- En el tercer sector, la ratio entre salario mínimo y máximo dentro de la organización es mucho más reducida que en las empresas, e incluso que en las fundaciones corporativas. Pero ello implica también una dificultad para el progreso de los mandos intermedios; la curva se aplana a medida que se progresa en la entidad, en comparación con la trayectoria esperable en otro sector. Ello puede generar barreras para retener este talento directivo.
- En las organizaciones internacionales, también existen tensiones entre los países.
- Incluso en entidades a escala estatal: tensiones en el ámbito territorial por la existencia de distintos marcos regulatorios/base (convenios colectivos autonómicos).
- Otros factores son el impacto de la financiación con los fondos NextGenerationEU, que está tensionando al alza los salarios en el sector (o provocando una fuga o transferencia de talento de entidades a proyectos financiados).



Aportaciones de los directivos participantes en el Foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2022-2023

¿Qué factores creéis que son los más relevantes para un potencial candidato a la hora de decidir trabajar en vuestra entidad? ¿Qué peso creéis que tiene la retribución económica?

- Hoy por hoy, el motor es el atractivo del propósito, la misión. También ayudan otros aspectos, como el clima laboral, la flexibilidad de horarios, la comprensión de las circunstancias personales, el hecho de facilitarles la vida más allá de lo que plantean los propios convenios.
- En algún caso, se ha hablado también de la marca, especialmente en el caso de las organizaciones internacionales.
- Un aspecto atractivo para los candidatos es el momento de reto de la organización, el “encargo” que se le hace, el proyecto que se le propone.

Ejemplos de iniciativas/políticas en este ámbito

- El tipo de entidad marca una clara diferencia en posibilidades reales de incentivos. El factor principal que limita/permite es el tipo de financiación. Hay entidades con financiación muy finalista, orientada a la actividad, que solo permite cubrir los gastos indirectos más inmediatos, pero no invertir en otros ámbitos, como el desarrollo del equipo. Algunas entidades pueden provisionar algo, pero no siempre es factible o fácil.
- La aplicación de factores correctores, por ejemplo, en caso de organizaciones con diferentes centros o sedes, en función del distinto nivel de vida.
- La retribución variable según los resultados. Sin embargo, es difícil que resulte sostenible económicamente y hacerlo objetivo.
- La retribución en especie.
- En nuestras organizaciones, es usual que exista un estilo de conciliación y de relación con las plantillas en que, una vez cubiertos los mínimos, se ha incorporado la conciliación. Pero no se pone en valor, por ejemplo, comparando esta situación con la del sector lucrativo, donde eso no es tan frecuente. Es importante “devolverlo” de manera consciente y visible.



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.** Muchas ONG están adoptando un enfoque de recompensas totales que va más allá de la compensación monetaria. Este enfoque incluye una combinación de beneficios, como el seguro médico, los planes de jubilación, acuerdos de trabajo flexibles, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo de apoyo. Las organizaciones sociales a menudo también destacan la recompensa intrínseca de trabajar para una organización movida por una misión entre su paquete de recompensas totales.
- **Llevar a cabo una evaluación comparativa.** Es importante comparar nuestros niveles de compensación con los de organizaciones similares dentro de nuestro sector o área geográfica, para garantizar que nuestros paquetes de compensación son competitivos. Ello implica investigar datos salariales e obtener información sobre los beneficios de organizaciones similares para determinar los niveles de compensación apropiados para varios puestos.
- **Desarrollar políticas de compensación transparentes.** Es un imperativo para las ONG implementar políticas de compensación transparentes para garantizar la justicia y la equidad. Estas políticas describen el enfoque a la compensación de la organización, incluidos los factores que se toman en consideración, como las responsabilidades laborales, las calificaciones, la experiencia y el desempeño. Las políticas transparentes ayudan a promover la confianza y la equidad entre los empleados.
- **Desarrollar programas de incentivos basados en el desempeño.** Algunas organizaciones están incorporando programas de compensación o incentivos basados en el desempeño para recompensar a los empleados y/o a los equipos por lograr determinados objetivos o resultados. La compensación basada en el desempeño puede motivar a los empleados y alinear sus esfuerzos con los objetivos de la organización. También puede ser interesante desarrollar programas de recompensas que reconozcan y celebren las contribuciones de los empleados a la misión de la organización. Esto puede incluir premios, el reconocimiento público y oportunidades especiales de interacción con los beneficiarios o las comunidades atendidas por la organización.
- **Atender al reconocimiento no monetario.** Además de las recompensas financieras, las ONG deben acentuar las formas de reconocimiento no monetario: reconocer y apreciar regularmente los esfuerzos de los equipos a través del reconocimiento verbal, notas de agradecimiento o actos de reconocimiento público tiene efectos positivos en el fomento de un ambiente de trabajo positivo y el compromiso de los empleados.
- **Dar voz a los propios miembros de la organización.** Es importante involucrar a nuestros equipos en el desarrollo y la revisión de las políticas de compensación y recompensas. Podemos recabar su opinión a través de encuestas, grupos focales o debates individuales para comprender sus necesidades, preferencias e inquietudes. Por otra parte, la comunicación transparente y abierta es clave para garantizar que los miembros de la entidad comprenden las políticas de compensación y recompensas de la organización. Debemos comunicar regularmente actualizaciones, cambios y oportunidades de ascenso o recompensas para mantener el compromiso y la satisfacción de las personas.

Compensaciones no económicas

- El atractivo de la misión. Los resultados misionales
- Las experiencias vitales. El desarrollo personal
- La calidad del equipo humano. Las relaciones interpersonales
- La pertenencia al Comité de Dirección. Liderar la organización
- La representación institucional, más allá de sus funciones
- La presión soportable por los resultados. El feedback constructivo
- La formación. El desarrollo de habilidades
- El desarrollo profesional. La movilidad vertical y horizontal
- La flexibilidad horaria. La conciliación
- Estabilidad laboral. Política de contratación

Redefinir la flexibilidad para adaptarse a las trayectorias vitales. *Smart working*

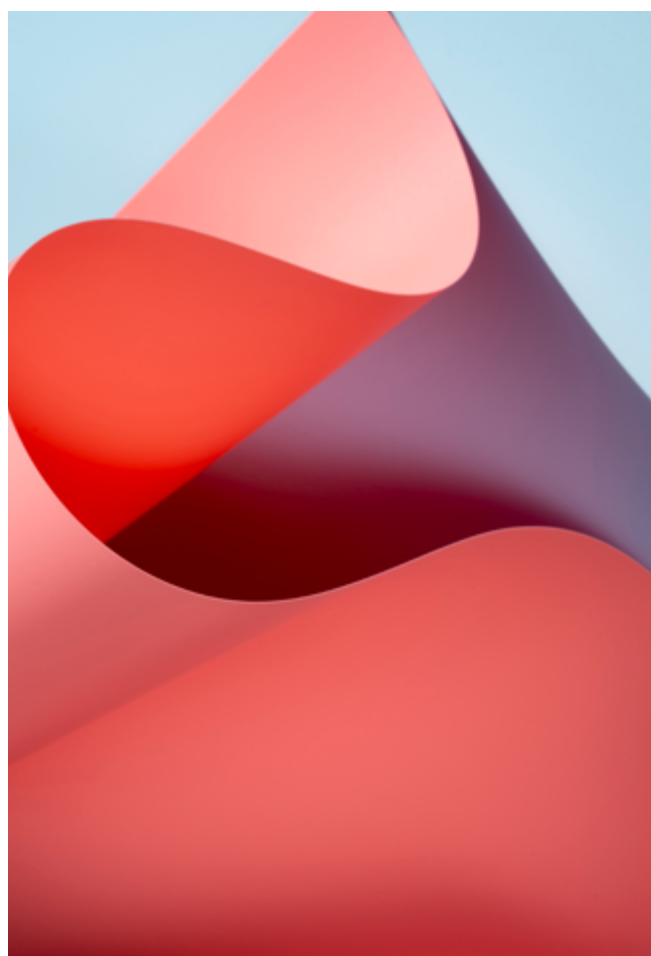
Los dos últimos años han demostrado que trabajar fuera de la oficina es posible. Ahora es el momento de que las organizaciones desarrollen modelos de trabajo híbrido y los conviertan en parte integral de su cultura organizativa, ofreciendo una amplia gama de opciones: desde trabajar desde casa o en un espacio de *coworking* hasta hacerlo en el espacio de oficina habitual. 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.

El último Barómetro de entidades del tercer sector señala que, con respecto a la recuperación de la actividad presencial, el 56% de las organizaciones encuestadas han retomado el modelo presencial, mientras que el 25% mantienen un modelo mixto y el 19% están teletrabajando. Además, el porcentaje de profesionales que trabajan al menos 2 días a la semana desde casa es del 34%. Si lo analizamos por ámbito de trabajo, es lógico que haya una mayor proporción de teletrabajo en las entidades de cooperación al desarrollo (38%), cuyos beneficiarios y proyectos están en otros continentes, que en las entidades de acción social, en las cuales predomina la presencialidad (65%) tanto por el tamaño de las entidades como por la necesidad de atender de forma presencial a los beneficiarios.

De todas maneras, hemos de tener en cuenta que **la flexibilidad va mucho más allá de poder trabajar desde casa**. 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. Cuanto más control tengan los miembros de la organización sobre su conciliación del trabajo con la vida personal, más motivados y productivos serán. Por tanto, **la flexibilidad debe ser una propuesta de valor inclusiva para todos los miembros de la entidad**, independientemente de su rol. Se trata de permanecer abiertos a todo el universo de opciones sobre cómo, cuándo y dónde trabajan nuestros equipos, y desarrollar soluciones que permitan un trabajo más inteligente para todos (*smart working*) y brinden formas más intuitivas de contratar, administrar y empoderar a los empleados⁵⁰.



El *smart working* se define como un modelo de trabajo que utiliza las nuevas tecnologías y el desarrollo de las existentes para mejorar tanto el desempeño como la satisfacción que se obtiene del trabajo.



51 The Adecco Group (2021): *Op. cit.*

Algunas consideraciones a la hora de fomentar soluciones de *smart working* en nuestra organización:

- 1. Evalúa la viabilidad y la cultura de la organización.** Antes de implementar modelos de *smart working*, evalúa si es viable para tu organización. Considera la naturaleza del trabajo realizado, las herramientas tecnológicas necesarias y la disposición de los empleados para trabajar de forma remota. Además, evalúa si la cultura de la organización respalda el trabajo flexible y si los líderes están dispuestos a confiar en los empleados para trabajar de manera autónoma.
- 2. Establece políticas y pautas claras.** Desarrolla políticas y pautas específicas para el *smart working*, que aborden aspectos como la disponibilidad y los horarios de trabajo, las herramientas tecnológicas utilizadas, la comunicación y la colaboración, y la medición del desempeño. Asegúrate de que todos los empleados comprendan las expectativas y las normas establecidas.
- 3. Proporciona las herramientas y la infraestructura adecuadas.** Asegúrate de que los empleados tengan acceso a las herramientas y a la infraestructura necesarias para realizar su trabajo de manera remota: equipos informáticos, conexiones seguras a Internet, software de colaboración y comunicación, y acceso a los sistemas y a los datos de la organización de manera segura.
- 4. Fomenta la comunicación y la colaboración virtual.** Promueve el uso de herramientas de comunicación y colaboración *online*, como el correo electrónico, el chat, las videoconferencias y las plataformas de gestión de proyectos. Estas herramientas ayudarán a mantener la conexión y la colaboración entre los miembros del equipo, incluso cuando trabajen de forma remota. Anima a los empleados a compartir actualizaciones, a organizar reuniones virtuales y a utilizar espacios de trabajo compartidos *online*.
- 5. Establece unas metas y unos objetivos claros.** Define unas metas y unos objetivos claros para los empleados que trabajan de forma remota. Establece unas métricas y los resultados esperados, y haz un seguimiento regular del progreso. Esto ayudará a mantener la responsabilidad y el enfoque, y a evaluar el rendimiento de manera justa y objetiva.
- 6. Presta atención a la equidad y a la inclusión.** Asegúrate de que todos los empleados, independientemente de si trabajan de forma presencial o remota, tengan las mismas oportunidades y se sientan incluidos. Evita la formación de grupos aislados y fomenta la colaboración entre todos los miembros del equipo. Asegúrate de que las decisiones y las oportunidades sean equitativas para todos.



7. **Promueve la conciliación entre el trabajo y la vida personal.** Fomenta un ambiente de trabajo saludable y equilibrado, incluso cuando los empleados trabajen de forma remota. Señala la importancia de establecer límites entre el trabajo y la vida personal, y anima a los empleados a tomar los descansos adecuados y a mantener un estilo de vida saludable.
8. **Mantén el enfoque en los resultados.** En entornos híbridos, es importante centrarse en los resultados y no tanto en las horas de trabajo o en la ubicación física de los empleados. Establece unas metas claras y evalúa el desempeño en función de los resultados alcanzados. Fomenta la autonomía y la responsabilidad individual, y confía en que los empleados cumplirán con sus responsabilidades, independientemente de la ubicación de su trabajo.
9. **Cultiva la confianza y la conexión personal.** La confianza es fundamental en los entornos híbridos. Esfuérzate por cultivar la confianza entre los miembros del equipo, especialmente entre los que trabajan de forma remota. Fomenta el contacto personal, incluso si es a través de videoconferencias o de llamadas telefónicas, y establece momentos para conversaciones informales y para la construcción de relaciones.
10. **Evalúa y ajusta continuamente.** A medida que vayas implementando el *smart working*, evalúa regularmente su efectividad y realiza ajustes si es necesario. Recoge los comentarios de los empleados y realiza encuestas de satisfacción para identificar áreas de mejora y hacer los cambios necesarios.

Además, no podemos olvidar los desafíos a los que se enfrenta el trabajo híbrido⁵²

Para que prospere un modelo de trabajo verdaderamente híbrido, todas las personas de la organización deberán adaptarse a él física, mental y emocionalmente.

- Muchos directivos se sienten incómodos liderando equipos híbridos. Estos coordinadores de equipos híbridos pueden extrañar la supervisión diaria, que se da naturalmente en un entorno de oficina. Tienen menos contacto con los empleados que trabajan de forma remota y eso puede generar ciclos de falta de comunicación.
- Por su parte, los empleados remotos a veces no se sienten “vistos” en los entornos híbridos. Los líderes pueden crear sin querer un sistema de dos niveles en los equipos híbridos. Las personas que trabajan en la oficina pueden ser valoradas simplemente porque sus responsables pueden verlas trabajar, mientras que los empleados remotos pueden ser evaluados únicamente por la calidad de sus entregables y por la dinámica de su presencia en las escasas videollamadas. El resultado puede ser un sesgo gerencial.



⁵² McKinsey (2023): *The State of Organizations 2023*.

Aportaciones de los directivos participantes en el Foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2022-2023

¿Qué medidas estáis implementando para ofrecer más flexibilidad a vuestros equipos? ¿Qué dificultades encontráis para ofrecer más flexibilidad a vuestros equipos?

- #flexibilidad sí, pero ordenada y Flexibilidad siempre adaptada a la misión: no todos los trabajos se pueden flexibilizar.
- Posibles medidas: teletrabajo, localización de los puestos más de acuerdo con las posibilidades de las personas, flexibilidad horaria.

Dificultades

- Es más difícil cocrear ideas a distancia.
- En los momentos de tensión organizativa, que requieren la toma de decisiones complicadas, es más difícil hacerlo: suenan peor las medidas duras si llegan por correo que si se dicen personalmente.
- En la virtualidad, es más difícil identificar el estrés que presencialmente.

Ejemplos de iniciativas/políticas en este ámbito –propias o de otros– que sea interesante compartir en la publicación

- Alguna organización evidenciaba los beneficios de algunas medidas para el medio ambiente. Por ejemplo, el teletrabajo implica reducir las emisiones. Y también algún ahorro.
- Los modelos de flexibilidad se deben hablar con el equipo y reteniendo todas las perspectivas. Hay que intentar que sean medidas cocreadas, que recojan sus visiones.
- La flexibilidad debe estar bien regulada. Requiere un marco básico, que obviamente se puede ir adaptando a las personas, pero clarificando mínimos y objetividad.
- Se pueden implementar medidas de desconexión digital.



RECURSOS PRÁCTICOS

Para saber más



Carlos Cortés (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. Instituto de Innovación Social de Esade y ISS España. El modelo de trabajo híbrido tiene muchas probabilidades de consolidarse en las empresas, en diferentes grados en función del sector de actividad o de la cultura de cada entidad. Sin embargo, ¿cómo será el futuro de estos espacios de trabajo?, ¿cuáles son las claves para que el teletrabajo conviva con la presencialidad en la oficina?, ¿cómo se construirá la cultura corporativa en un modelo de trabajo híbrido?, ¿cómo adaptamos las políticas de gestión de talento a esta nueva situación?, ¿qué experiencia de empleado podemos crear en un espacio de bienestar?, ¿qué habilidades serán prioritarias para liderar equipos en entornos híbridos? El estudio pretende arrojar luz sobre estas cuestiones a través del análisis de la situación actual y las tendencias del nuevo modelo de trabajo híbrido, centrándose especialmente en los retos de la organización del trabajo, la cultura y el liderazgo a que se enfrentan las empresas. Disponible en el siguiente [link](#).

Motivar a nuestros equipos de voluntarios

Muchas organizaciones sociales dependen, en gran medida, de las habilidades profesionales de los voluntarios, pero la mayoría no concentran suficientes recursos en la administración de este talento. 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.

Por qué se va el talento voluntario

1. No hay un encaje adecuado entre las habilidades de los voluntarios y las tareas que deben llevar a cabo. Por ejemplo, cuando voluntarios con habilidades valiosas y especializadas son enviados a realizar trabajos manuales, en lugar de tareas en que puedan aplicar su talento profesional.

2. No se reconocen suficientemente sus contribuciones. Las ONG deben reconocer a los voluntarios a través de una cultura organizativa que los valore, y mediante actos y eventos específicos de reconocimiento.

3. No se mide el valor de dichas contribuciones. Es importante medir el valor económico que los voluntarios aportan a la organización. Con datos concretos que demuestren el valor de los voluntarios, es más probable que las juntas y los donantes inviertan tiempo y dinero en desarrollar el talento de los voluntarios.

4. No se invierte en la formación de los voluntarios. Los voluntarios necesitan formación para comprender y adaptarse a las organizaciones para las cuales trabajan. Por otra parte, los equipos remunerados, en muchos casos, también necesitan formación para maximizar su trabajo y su interacción con el personal voluntario.

5. No existe un liderazgo adecuado. Tómate un tiempo para desarrollar o apoyar adecuadamente el talento de los voluntarios, para evitarles una experiencia pobre o insulsa que les desmotive y

les dé pocas razones para regresar. Otorga un gran valor al talento de los voluntarios y dedícale los recursos humanos y económicos adecuados.

Como resultado de ello, muchos de los que se ofrecen como voluntarios un año al año siguiente no donan su tiempo, lo cual supone una pérdida muy relevante de mano de obra, tanto en términos económicos como de talento. Para remediar esta situación, los líderes de las ONG deben desarrollar un enfoque más estratégico, para administrar este grupo de talento.



Aprovechar al máximo nuestro talento voluntario reporta, en última instancia, una mayor productividad de los voluntarios, mayor satisfacción y una retención a más largo plazo. Supone prestar atención a los aspectos siguientes:

Comunicar claramente la misión de la organización.

Los voluntarios deben entender a la perfección la misión, los valores y el impacto de nuestro trabajo. Hemos de comunicar claramente cómo se alinean sus contribuciones con los objetivos de la organización y qué cambio positivo pueden lograr a través de sus esfuerzos de voluntariado.

Ofrecer orientación y formación a nuestro talento voluntario.

Se trata de familiarizarlo con la historia, los programas y las actividades de la organización y, por otra parte, ofrecerle formación específica para sus funciones y responsabilidades, con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos. Esto ayuda a los voluntarios a sentirse preparados y confiados en sus tareas.

Ofrecer oportunidades de voluntariado significativas y variadas.

Es importante proporcionar una gran diversidad de oportunidades de voluntariado, que se alineen con las habilidades, los intereses y la disponibilidad de los voluntarios. Podemos ofrecerles diversos roles y proyectos, que se adapten a sus distintas preferencias, y permitir que los voluntarios contribuyan de maneras que les resulten personalmente satisfactorias. Para ello, es importante evaluar y actualizar regularmente los puestos de voluntarios, para satisfacer las necesidades cambiantes.

Ofrecer reconocimiento y fomentar la participación.

Por ejemplo, podemos implementar un programa que reconozca los esfuerzos, los hitos y los logros de los voluntarios. También es importante buscar vías para la participación de los voluntarios en la actividad y en el rumbo de la organización, a través de la creación de consejos de voluntarios.

Asegurar una comunicación y una retroalimentación constantes.

Debemos mantener canales de comunicación regulares con los voluntarios. Deben estar informados sobre las actividades, los eventos y las actualizaciones de la organización y, al mismo tiempo, hemos de buscar sus aportaciones y comentarios sobre su experiencia de voluntariado, incluidos los desafíos o las sugerencias para mejorar. Se trata de escuchar activamente sus puntos de vista y hacer que se sientan valorados como partes interesadas importantes.

Crear un ambiente inclusivo y de apoyo.

Es crucial fomentar un ambiente de apoyo en que los voluntarios se sientan acogidos e incluidos, así como ofrecerles oportunidades para que conecten y establezcan redes entre sí, con los miembros del personal y, en lo posible, con los usuarios de nuestra entidad. En definitiva, fomentar el trabajo en equipo, la colaboración y las experiencias de aprendizaje compartidas.

Fomentar la flexibilidad y la conciliación de la vida laboral con la familiar.

Como estamos intentando hacer con nuestros equipos remunerados, hemos de reconocer la diversidad de compromisos y horarios de los voluntarios. Se trata de proporcionar opciones de voluntariado flexibles, que se adapten a sus disponibilidades y a sus responsabilidades personales, y permitir que los voluntarios compaginen sus compromisos de voluntariado con sus vidas personales, procurando que no se sientan abrumados ni sobrecargados. El voluntariado virtual es un aspecto que hay que tomar en consideración necesariamente.

Realizar consultas regulares y sesiones de retroalimentación de voluntarios.

Hemos de programar consultas periódicas con los voluntarios para hablar sobre sus experiencias, abordar cualquier inquietud y brindarles apoyo. Podemos realizar sesiones de retroalimentación de los voluntarios para recabar sus puntos de vista sobre la eficacia del programa, la gestión del voluntariado y las áreas de mejora.

Crear el sentido de comunidad y de pertenencia entre los voluntarios.

Fomentar las interacciones sociales y las oportunidades de creación de redes entre los voluntarios, por ejemplo, organizando actos de agradecimiento a los voluntarios o actividades de creación de equipos, o impulsando iniciativas promovidas por voluntarios que reúnan a otros voluntarios y fortalezcan su sentido de pertenencia a la organización.

Al implementar estas estrategias, las organizaciones no lucrativas pueden crear una experiencia de voluntariado positiva y atractiva, que atraiga y retenga a voluntarios talentosos, contribuyendo así a la misión y al impacto de la organización.



El **Proyecto Reconoce** es una iniciativa compartida que pretende favorecer la **empleabilidad juvenil**, reconociendo y poniendo en valor las capacidades y las competencias que las **personas voluntarias** desarrollan gracias a su **participación solidaria en el tejido asociativo**.

El objetivo principal de **Reconoce** es articular una **red nacional de organizaciones** que impulsen el reconocimiento de estas competencias, estableciendo un diálogo entre **administraciones públicas, empresas y entidades juveniles** y de voluntariado, para dar visibilidad a las experiencias de voluntariado y sus beneficios.

Para ello, la **Red Reconoce** promueve un **sistema online de acreditación**. A través de diferentes figuras, y a lo largo de un proceso auditado, las personas que lo soliciten recibirán una acreditación de las competencias adquiridas durante su experiencia de voluntariado.

Fuente: Reconoce.org

Aportaciones de los directivos participantes en el Foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2022-2023

¿Cuáles son los principales retos o dificultades con que os encontráis a la hora de atraer y de desarrollar el talento voluntario en vuestra organización?

¿Qué medidas estáis adoptando para afrontarlos?

Retos: La captación y la retención del talento voluntario, y la gestión de las expectativas. Se vive un momento en que se pasa de gestionar voluntariado a gestionar activismo. Esto segundo no solo se hace desde las ONG, así que tenemos que ver cómo hacerlo desde las organizaciones para adaptarnos a las diferentes necesidades de las personas.



RECURSOS PRÁCTICOS

Para saber más

Jotform Nonprofit (2022): *Volunteer Management Guide for Nonprofits*.
Disponible en el siguiente [link](#).

VolunteerPro (2022): *The Essential Guide to Managing Volunteers at Your Nonprofit*.
Disponible en siguiente [link](#).

2.2.6 Desvinculación

El proceso de desvinculación, también conocido como proceso de transición de los empleados fuera de la organización, ha sido objeto de una mayor atención en los últimos años. La desvinculación debe producirse, independientemente de que la partida del empleado sea voluntaria o involuntaria, aunque los pasos que debe seguir pueden diferir según si el empleado renuncia, se jubila o es despedido. **Dejar las cosas en una buena sintonía con un ex empleado contribuirá a que sirva de embajador de nuestra organización y a que pueda incluso ser un recurso para futuras contrataciones.** Además, cada vez son más frecuentes las contrataciones *boomerang*, es decir, volver a contratar a una persona que se fue de la organización en el pasado. Un estudio reciente de Workplace Trends señala que el 15% de los empleados han regresado a un antiguo trabajo y que el 40% considerarían la opción de regresar a una organización en la cual ya han trabajado anteriormente.

A medida que las organizaciones van reconociendo la importancia de que la experiencia de desvinculación resulte positiva, van surgiendo diversas tendencias en la forma de abordarla:

Programas de desvinculación estructurados. Las organizaciones están implementando programas de desvinculación estructurados para garantizar una transición fluida a los empleados que se van. Estos programas pueden incluir entrevistas de salida, sesiones de transferencia de conocimiento y recursos para ayudar a los empleados a finalizar su trabajo y transferir las responsabilidades de manera efectiva. Los programas estructurados de desvinculación ayudan a mantener unas relaciones positivas con las personas que se van y permiten una transición más fluida para sus sucesores.

Uno de los elementos más importantes del proceso de desvinculación es la entrevista de salida. De la misma manera que se entrevista a un candidato potencial para ver qué puede aportar a la organización, es importante entrevistar a una persona que se va para ver cómo ha sido su experiencia en la entidad. La entrevista de salida da la oportunidad de recopilar información y datos sobre qué estamos haciendo bien y en qué podríamos mejorar. Los comentarios de un empleado que se va sobre la carga de trabajo, la cultura de la organización, los procesos y los procedimientos, o sobre cómo se gestiona el talento, pueden arrojar luz sobre áreas que de otro modo no podríamos identificar. Algunas preguntas clave pueden ser: ¿El trabajo estuvo a la altura de tus expectativas? ¿Cómo ha sido tu relación con tu coordinador/director? ¿Y con tus compañeros de trabajo? ¿Qué no estamos haciendo, pero deberíamos hacer?, ¿A quién admiras en la organización? ¿En qué formas podríamos mejorar? ¿Qué es divertido (y qué no es tan divertido) de trabajar aquí?



Centrarse en la transferencia de conocimientos. Las organizaciones están haciendo más hincapié en capturar y transferir conocimientos de los empleados que se van a sus colegas. Esto ayuda a minimizar las brechas de conocimiento y garantiza que la información crítica y la experiencia se conserven dentro de la organización. Los métodos de transferencia de conocimientos pueden incluir la documentación, tutorías, la observación del trabajo o sesiones de capacitación.

Redes de antiguos empleados y participación. Muchas organizaciones están reconociendo el valor de mantener la relación con los antiguos empleados. Estas redes brindan la oportunidad de mantener el compromiso y de colaborar con antiguos empleados, que pueden convertirse en embajadores de la marca, fuentes de referencia o posibles candidatos a contrataciones futuras. Las organizaciones están aprovechando activamente las plataformas tecnológicas y las redes sociales para facilitar la participación en estas redes.

Mantenerse en contacto puede no ser deseable para ninguna de las partes, pero si el empleado se va de forma amistosa, mantener el contacto con él es una forma excelente de mostrarle amabilidad e, incluso, aprecio. Este contacto puede ser algo tan simple como comunicarse con él por teléfono o por correo electrónico, reunirse para tomar un café e, incluso, invitarlo a algunos eventos de la entidad⁵³.

Mejor experiencia del retiro. Las organizaciones se están enfocando en brindar una experiencia de retiro positiva y de apoyo a los empleados que se van, que incluye ofrecer ayuda a la transición profesional, como asistencia para redactar un currículum, preparar una entrevista o acceder a recursos para la búsqueda de empleo. Además, las organizaciones pueden ofrecer apoyo emocional, oportunidades para establecer contactos o el acceso a programas de desarrollo profesional durante el proceso de baja.

Gestión de la reputación y de la marca del empleador.

La desvinculación se considera una oportunidad para reforzar la marca del empleador y gestionar la reputación de la organización, por lo cual es importante asegurarse de que los empleados que se van se lleven una última impresión positiva, con lo cual será más probable que hablen positivamente de su experiencia, y ello ayudará a atraer futuros talentos.

Desvinculación remota y procesos virtuales. Con el auge del teletrabajo y la colaboración virtual, los procesos de desvinculación se han ido adaptando a la nueva situación. Las organizaciones están realizando entrevistas de salida virtuales, firmando documentos digitales y activando métodos de transferencia de conocimientos remotos, para adaptarse a los equipos remotos o distribuidos. Esta tendencia aporta flexibilidad y permite una experiencia de baja sin problemas, independientemente de la ubicación.

Información basada en datos. Las organizaciones están utilizando datos y realizando análisis para obtener información sobre el proceso de desvinculación. Hacen un seguimiento y analizan las métricas de desvinculación, como los motivos de la salida, el tiempo necesario para cubrir las vacantes y los comentarios de los empleados. Estos conocimientos ayudan a identificar tendencias, áreas de mejora y potenciales problemas que pueden afectar la retención de talento, lo cual permite a las organizaciones tomar decisiones basadas en estos datos para mejorar la experiencia de 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.



⁵³ Crail, C.; Watts, R. (2022): "Offboarding: Definition & Best Practices (2023 Guide)". Forbes, 10 de noviembre. Disponible en el siguiente [link](#).

Capítulo 03

Transformación cultural en el tercer sector

Un estudio realizado por PwC⁵⁴ en que se entrevistó a más de 4.000 líderes de recursos humanos 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, en que cada día surgen nuevas amenazas, oportunidades y retos, lo cual obliga a las entidades sociales a evolucionar constantemente para adaptarse. El objetivo último de esta adaptación puede ser responder mejor a las necesidades de sus usuarios y otros grupos de interés, mejorar los procesos y los procedimientos, entregar bienes y servicios de manera más eficiente y efectiva, pero también motivar y mejorar la experiencia de los miembros de nuestros equipos y, en general, mejorar nuestro entorno de trabajo. **Por tanto, 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? El objetivo de este último capítulo es proporcionar pistas y herramientas prácticas para que las entidades del tercer sector puedan iniciar procesos de transformación cultural que les permitan adoptar unos principios y unos valores cruciales en el contexto actual, así como mejorar sus estrategias de gestión del talento.

3.1 Cultura organizativa y estilos culturales

¿Qué es la cultura de una organización? La cultura organizativa es una fuerza poderosa. 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"**. Incluye elementos explícitos y visibles, como reglas y valores claramente formulados, y elementos implícitos, como creencias, actitudes o supuestos básicos subyacentes compartidos.

Figura 31. Niveles de la cultura organizativa



Fuente: Schein, E. (1992)

Un punto de partida útil para entender los niveles de la cultura es el marco propuesto por el psicólogo organizacional Edgar Schein⁵⁵, que distingue tres niveles:

- **Nivel 1: Artefactos**

Los primeros y más tangibles son los atributos de nivel superficial, que toda persona puede ver, sentir y escuchar de inmediato cuando se incorpora a una organización. Pueden incluir el entorno físico y social,

54 PwC (2021): *Building tomorrow's workforce: Six no-regrets plays to make today. Future of Work and Skills Survey*. Disponible en el siguiente [link](#).

55 Schein, Edgar S. (2004): *Organizational Culture and Leadership*.

incluido el diseño de los espacios de trabajo (por ejemplo, oficinas abiertas o cerradas), la ubicación espacial de las salas, los turnos del personal, los títulos de los puestos o los códigos de vestimenta. También incluyen ritos, rituales y ceremonias en el lugar de trabajo, que envían señales explícitas sobre lo que es importante y afirman lo que representa la organización. Aunque los artefactos son fáciles de observar, pueden ser más difíciles de descifrar, y es especialmente peligroso tratar de inferir su significado sin conocer los supuestos y las creencias más profundas en que se basan.

- **Nivel 2: Creencias y valores defendidos**

Las creencias y los valores son una parte de la subestructura cognitiva de una cultura organizacional. Son los principios sociales y los códigos y las normas morales y éticas que los miembros creen que tienen un valor intrínseco. Son reglas en gran parte no escritas que se utilizan para justificar comportamientos particulares, proporcionar una razón para elegir entre cursos de acción alternativos y distinguir lo correcto de lo incorrecto.

- **Nivel 3: Supuestos básicos subyacentes**

Aún más profundos y mucho más difíciles de observar son las expectativas, las percepciones y los prejuicios, a menudo inconscientes, compartidos por los miembros de la organización que sustentan el trabajo diario. Según Schein, la esencia de la cultura de una organización se encuentra en este nivel. Sin embargo, en términos prácticos, los supuestos básicos son difíciles de identificar y, por tanto, de cuestionar y modificar abiertamente.

La cultura organizativa: ¿Qué es?

- Aquello (valores, normas, conductas, tradiciones, criterios...) que compartimos en el grupo,
- que está suficientemente enraizado y tiene un carácter estable y
- que, en conjunto, conforma un modelo donde los diferentes elementos se integran de forma coherente

Los roles de la cultura organizativa

- Reforzar el sentido de pertenencia y de comunidad.
- Generar un compromiso compartido sobre cómo actuar, resolver problemas, tomar decisiones y rendir cuentas.
- Establecer un referente sobre el modo de relacionarnos como equipo y con los usuarios y donantes.

Ejemplos de supuestos básicos subyacentes en las ONG

- Somos los/las que vamos a cambiar el mundo.
- Creemos en lo que hacemos. Nos dedicamos a lo que creemos.
- Somos rebeldes ante el statu quo.
- Nosotros somos los buenos y las empresas, las malas.
- El cambio es un proceso. No se pueden medir los resultados.
- La unión hace la fuerza. No competimos: colaboramos.
- Nos adelantamos a los tiempos. Sabemos cambiar.
- Todos estamos motivados y nos esforzamos a tope
- La trayectoria y la experiencia en la ONG son más importantes que la competencia directiva.
- Aquí no hay despidos a no ser que la hagas muy gorda.
- El voluntariado mantiene la esencia de nuestros valores.
- Trabajamos en equipo. No nos gustan las personas que van por libre.
- Procesos y estructuración: los mínimos necesarios.

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. Algunos atributos culturales pueden ser visibles en toda la organización, pero otros pueden ser prominentes solo en determinadas subculturas de esa misma organización. Las diferencias entre estas subculturas pueden comportar problemas significativos para la comunicación, la cooperación y la coordinación entre grupos. Pueden surgir diferentes culturas, por ejemplo, en diferentes grupos o roles profesionales, dentro de equipos que trabajan en espacios separados físicamente, vinculadas a su posición relativa en la jerarquía organizativa, o bien influidas por factores como la edad, el género, la clase y el origen étnico.

Para muchas ONG, la cultura organizativa es una fuente de fortaleza. En un estudio de Bridgespan en que se entrevistó a 130 equipos de organizaciones sociales, la cultura, junto con la visión, se valoró como uno de los dos principales activos de la organización en todos sus ámbitos⁵⁶. 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. ¿Es nuestra cultura la más apropiada para facilitar el desarrollo de nuestra visión y estrategia? ¿Posibilita nuestra cultura tanto el buen rendimiento como el aprendizaje? ¿Ayuda nuestra cultura a mantener un espíritu de cambio y de renovación en todo momento, incluyendo la incertidumbre o la desazón? El punto de partida de un proceso de transformación cultural es, por tanto, la definición y el análisis en profundidad de la cultura actual y de los estilos culturales predominantes en la organización.

Tres tipos clave de subculturas

- Las **subculturas de mejora** pueden desarrollarse en equipos o unidades de trabajo especializados en que las personas se adhieren estrechamente y amplifican los valores de la cultura de gestión dominante con más fervor que quienes trabajan en el resto de la organización. Estas subculturas de mejora pueden surgir cuando se asignan grupos a proyectos especiales con los recursos necesarios para generar un cambio transformador, tal vez moldeado por un liderazgo local carismático.
- Las **subculturas ortogonales** pueden surgir en subgrupos organizacionales cuyos miembros suscriben los valores y las creencias de la cultura dominante en la organización, al tiempo que adoptan y promulgan sus propios valores profesionales, que son influidos y moldeados desde fuera de la organización.
- Las **contraculturas** son amenazas a la cultura dominante y pueden surgir en enclaves de la organización que propugnan unos valores que desafían (de forma abierta o encubierta) la cultura dominante en la organización.



⁵⁶ Bridgespan (2012): *Bridgespan's Organization Diagnostic survey*.

Algunas preguntas que podemos hacernos para determinar el tipo de cultura que tiene nuestra organización:

- ¿Cómo es nuestro proceso de toma de decisiones –de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba– y a quién involucra?
- ¿Es un entorno colaborativo o competitivo? ¿Cómo trabajan juntos los miembros de los equipos?
- ¿Cómo nos comunicamos entre nosotros y con nuestros donantes? ¿Predomina la comunicación verbal o escrita, directa o indirecta?
- ¿Cómo nos organizamos? ¿Se trata de una estructura más bien jerárquica o más bien plana? ¿Existe un modelo de autoridad centralizado o descentralizado?
- ¿A qué tipo de personas les tiende a ir bien en la organización? ¿A jugadores de equipo o personas que van más en solitario? ¿A las personas más proactivas o a las más receptivas?
- ¿El trabajo se distribuye y recompensa individualmente o por equipos? ¿Cómo se recompensa a las personas que consiguen resultados en la organización?
- ¿Cómo es el ambiente laboral?
- ¿Cómo definimos nuestro horario de trabajo y un día típico en la oficina? ¿Qué tipo de flexibilidad ofrecemos?
- ¿Se sienten seguros los miembros de la organización para expresar sus opiniones, incluso si estas difieren de las de la mayoría?
- ¿Los miembros de la organización tienen miedo de cometer errores o se fomenta el aprendizaje de los errores?
- ¿Se promueven la creatividad y la innovación, o es más importante seguir las reglas para tener éxito?

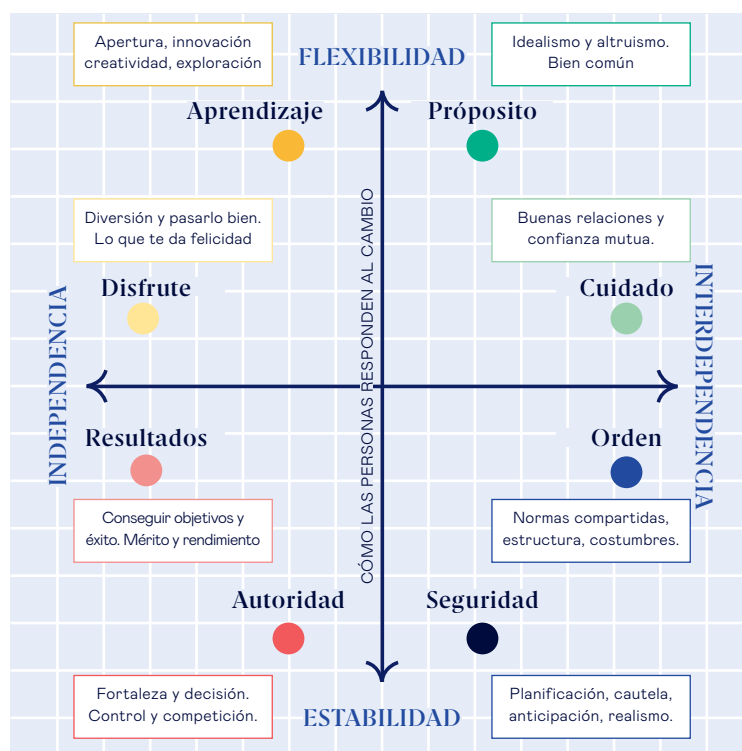
Existen, además, diversas herramientas y modelos que pueden ayudarnos a hacer un diagnóstico de la cultura organizativa de nuestra entidad. Uno de los más aceptados es el que identifica ocho estilos culturales⁵⁷ dependiendo de cómo los miembros de la organización interactúan entre ellos (dependencia *versus* independencia) y cómo la organización responde al cambio (estabilidad *versus* flexibilidad):

- **Interacción entre los miembros de la organización.** Las culturas que se inclinan por la independencia otorgan más valor a la autonomía, a la acción individual y a la competencia. Las que se inclinan por la interdependencia valoran más la integración, las relaciones y la coordinación grupal. Las personas en tales culturas tienden a colaborar y a ver el éxito desde la óptica del grupo.
- **Respuesta al cambio.** Mientras que algunas culturas hacen hincapié en la estabilidad, priorizando la consistencia, la previsibilidad y el mantenimiento del statu quo, otras valoran más la flexibilidad, la adaptabilidad y la receptividad al cambio. Quienes favorecen la estabilidad tienden a seguir las reglas, utilizan estructuras de control como la dotación de personal basada en la antigüedad, refuerzan la jerarquía y luchan por la eficiencia. Quienes favorecen la flexibilidad tienden a priorizar la innovación, la apertura, la diversidad y una orientación a más largo plazo.

A partir de estas dimensiones, se distinguen ocho estilos culturales, tal como se muestra en la figura 32. Los estilos que son adyacentes en el marco, es decir que se encuentran juntos en un cuadrante de la matriz como es el caso de la seguridad y el orden, por ejemplo, con frecuencia coexisten dentro de las organizaciones. Por el contrario, es menos probable que los estilos que se hallan uno frente al otro, como la seguridad y el aprendizaje, se encuentren juntos y se requiere más energía organizativa para mantenerlos simultáneamente. Cada estilo tiene sus ventajas y sus desventajas, y ningún estilo es intrínsecamente mejor que otro. Una cultura se puede definir por las fortalezas absolutas y relativas de cada uno de los ocho estilos y por el grado de acuerdo de los miembros de la organización sobre qué estilos la caracterizan.

⁵⁷ Groysberg, Boris; Lee, Jeremiah; Price, Jesse; Cheng, and J. Yo-Jud (2018): "The Leader's Guide to Corporate Culture". *Harvard Business Review*, enero-febrero.

Figura 32. La cultura integrada. El marco



Fuente: Harvard Business Review, 2018

Tabla 5. Los estilos culturales y sus limitaciones

Estilo cultural	Descripción	Limitaciones
Propósito	El propósito se ejemplifica en el idealismo y el altruismo. Los entornos de trabajo son lugares tolerantes y compasivos donde las personas tratan de hacer el bien para el futuro a largo plazo del mundo. Los empleados comparten la orientación a la sostenibilidad y a las comunidades globales; los líderes enfatizan los ideales compartidos y la contribución a una causa mayor.	El énfasis excesivo en el propósito a largo plazo puede interferir y limitar las cuestiones prácticas y más urgentes.
Cuidado	El cuidado se centra en las relaciones y en la confianza mutua. Los entornos de trabajo son lugares cálidos, colaborativos y acogedores donde las personas se ayudan y se apoyan mutuamente. Los empleados se caracterizan por la lealtad; los líderes enfatizan la sinceridad, el trabajo en equipo y las relaciones positivas.	El énfasis excesivo en alcanzar un consenso puede limitar la exploración de opciones, reducir la competitividad y ralentizar la toma de decisiones.
Aprendizaje	El aprendizaje se caracteriza por la exploración, la expansión y la creatividad. Los entornos de trabajo son lugares para la inventiva y la mente abierta, donde las personas generan nuevas ideas y exploran alternativas. Los empleados se mueven por la curiosidad; los líderes enfatizan la innovación, el conocimiento y la aventura.	El énfasis excesivo en el aprendizaje puede conducir a la falta de enfoque y a la incapacidad de explorar las opciones existentes.
Disfrute	El disfrute se expresa a través de la diversión y la emoción. Los ambientes de trabajo son lugares alegres donde las personas tienden a hacer lo que las hace felices. Los empleados están unidos por el juego y por los estímulos; los líderes enfatizan la espontaneidad y el sentido del humor.	El énfasis excesivo en la autonomía y el compromiso puede conducir a la falta de disciplina y crear problemas de gobernanza y transparencia.

Resultados	Los resultados se caracterizan por el logro y la victoria. Los entornos de trabajo son lugares orientados a los resultados y basados en el mérito, donde las personas aspiran a lograr el máximo rendimiento. Los empleados comparten el impulso por la capacidad y el éxito; los líderes enfatizan el logro de las metas.	El énfasis excesivo en lograr resultados puede conducir a problemas de comunicación, limitar la colaboración y aumentar los niveles de ansiedad y de estrés.
Autoridad	La autoridad se define por la fuerza, la decisión y la audacia. Los ambientes de trabajo son lugares competitivos donde las personas se esfuerzan por obtener una ventaja personal. Los empleados están bajo un fuerte control; los líderes enfatizan la confianza y el dominio.	El énfasis excesivo en la autoridad puede conducir al conflicto y a un entorno de trabajo psicológicamente inseguro.
Seguridad	La seguridad se define por la planificación, la precaución y la preparación. Los entornos de trabajo son lugares predecibles donde las personas son conscientes de los riesgos y piensan las cosas detenidamente. Los empleados comparten el deseo de sentirse protegidos y anticiparse al cambio; los líderes enfatizan ser realistas y planificar con anticipación.	El énfasis excesivo en la estandarización y en la formalización de procesos puede conducir a la burocracia, la inflexibilidad y la deshumanización del entorno de trabajo.
Orden	El orden consiste en el respeto, la estructura y las normas compartidas. Los ambientes de trabajo son lugares metódicos donde las personas tienden a seguir las reglas y quieren encajar. Los empleados priorizan la cooperación; los líderes enfatizan los procedimientos compartidos y las costumbres consagradas.	El énfasis excesivo en las normas y las reglas puede limitar el individualismo y la creatividad e interferir en la agilidad organizativa.

Ejemplos de estilos culturales compatibles

- Propósito y cuidado
- Aprendizaje y disfrute
- Resultados y aprendizaje

Ejemplos de estilos culturales que pueden ser contradictorios

- Aprendizaje y seguridad
- Propósito y autoridad
- Resultados y cuidado

Ejemplo de una combinación de tres estilos interesante para el tercer sector

- Propósito, cuidado y aprendizaje



Aunque cada estilo puede ser beneficioso para determinadas organizaciones, es necesario decidir qué valores enfatizar y cómo se espera que se comporte la gente. Es habitual encontrar organizaciones con culturas que enfatizan tanto los resultados como el cuidado, pero esta combinación puede resultar confusa para los miembros de la organización. ¿Se espera que optimicen las metas individuales y se esfuercen por obtener resultados a toda costa, o deben trabajar en equipo y enfatizar la colaboración y el éxito compartido? Por el contrario, una cultura que enfatiza el cuidado y el orden fomenta un ambiente de trabajo en que el trabajo en equipo, la confianza y el respeto son primordiales. Los dos estilos se refuerzan mutuamente, lo cual puede ser beneficioso, pero también presentar desafíos. Por una parte, se consigue una fuerte lealtad, la retención del talento, la ausencia de conflictos y unos altos niveles de compromiso; pero, por otra, puede haber una excesiva tendencia al pensamiento grupal, las decisiones basadas en el consenso, la evitación de temas difíciles y un sentido calcificado del "nosotros contra ellos". Los líderes que están más centrados en los resultados y en el aprendizaje pueden encontrar sofocante la combinación de cuidado y orden cuando buscan impulsar el espíritu innovador y el cambio. En todo caso, conocer los estilos predominantes en nuestra entidad nos ayudará a identificar los valores y elementos que queremos conservar en nuestro proceso de transformación cultural y plantear aquellos que querríamos tener en el futuro.



RECURSOS PRÁCTICOS

Herramientas de diagnóstico de la cultura organizativa

Para hacer una evaluación más precisa de la cultura organizativa actual de nuestra entidad, podemos emplear también el **instrumento de evaluación de la cultura organizativa (OCAI)**. Se basa en el marco de valores en competencia, en que la organización distribuye 100 puntos entre cuatro “valores en competencia”. Estos valores se corresponden con cuatro tipos de cultura organizativa. Cada organización tiene su propia combinación de estos cuatro tipos de cultura.

1. **Cultura adhocrática:** la **cultura de creación dinámica y emprendedora**. Una organización con este tipo de cultura se caracteriza por su agilidad, naturaleza innovadora y disposición para aprender de sus errores. La cultura adhocrática es habitual en las empresas de tecnología.
2. **Cultura del clan:** la **cultura colaborativa amistosa y orientada a las personas**. Una organización con este tipo de cultura nutre a sus miembros y se enfoca en las relaciones interpersonales, la comunicación y la colaboración. La cultura del clan es habitual en las empresas emergentes y las organizaciones familiares.
3. **Cultura jerárquica:** la **cultura de control estructurada y orientada al proceso**. Una organización con este tipo de cultura opera en una estructura corporativa formal y tradicional, con líderes en la parte superior y una cadena de mando establecida. La cultura jerárquica es habitual en las grandes empresas.
4. **Cultura de la competencia:** la **cultura de mercado competitiva y orientada a los resultados**. Una organización con este tipo de cultura se mueve por objetivos, plazos y resultados externos, y el desempeño de los equipos es supervisado de cerca. La cultura de la competencia es habitual en las empresas más grandes y establecidas.

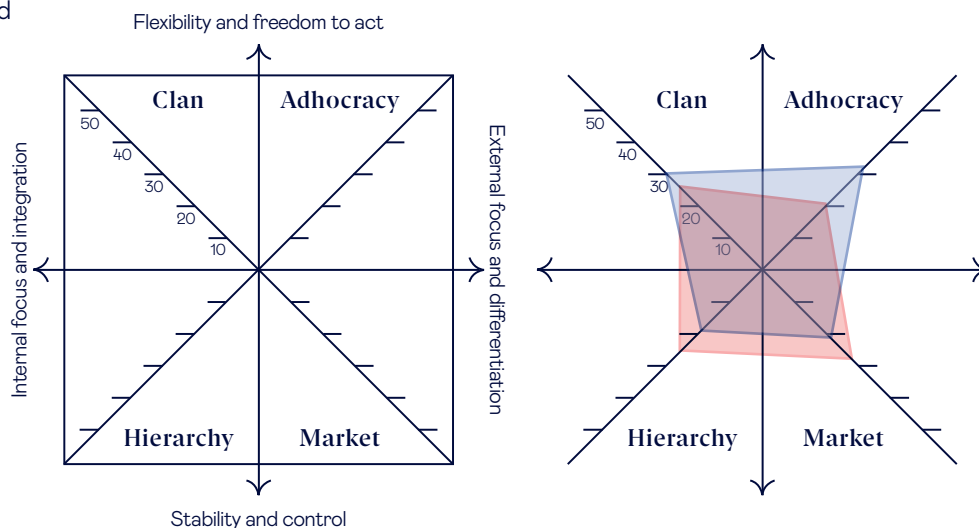
Los valores en competencia se mapean en dos dimensiones organizacionales: **interna-externa y de estabilidad-flexibilidad**.

- **Dimensión interna-externa.** Las organizaciones pueden tener una orientación interna: centrándose en el desarrollo, la colaboración, la integración de actividades y la coordinación. O pueden tener una orientación externa: mirando el mercado, qué es posible con la última tecnología, qué están haciendo la competencia, qué quieren los usuarios, etc.
- **Dimensión de estabilidad-flexibilidad.** Las organizaciones que prefieren organizarse para la estabilidad valoran las estructuras claras, la planificación y la fiabilidad. Asumen que la realidad puede ser conocida y controlada. Las organizaciones que operan con flexibilidad asumen lo contrario: nunca se puede predecir y controlar todo. Prefieren una actitud y una organización flexibles, para adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes, centrándose más en las personas y en las actividades que en la estructura, los procedimientos y los planes.





Figura 33. Estilos culturales en función de su orientación interna/externa y su enfoque a la estabilidad/flexibilidad



La herramienta nos ayuda a determinar:

- La cultura dominante actual
- La discrepancia entre el presente (área fucsia) y la cultura preferida (azul)
- La fuerza de la cultura actual
- La fuerza de la cultura preferida
- El cambio propuesto: ¿en qué dirección?
- El “dolor” actual de las personas y cualquier “ganancia” con el cambio.

Si los resultados de la OCAI indican una disparidad entre la cultura actual de una organización y su cultura aspiracional, se debe iniciar un proceso de transformación cultural. Más información sobre esta herramienta en el siguiente [link](#).





Otra herramienta interesante es la **red cultural de Johnson and Scholes**. Es una forma de ver y entender las diferentes influencias que afectan la cultura organizacional. Se puede utilizar para mapear la cultura existente y también la cultura futura, a partir de la pregunta: "¿Cómo debe ser la cultura para que este cambio suceda?" Luego, los dos mapas se pueden comparar para promover la discusión y resaltar qué, dónde y cómo se puede implementar el cambio. El paradigma cultural es el núcleo de la web. Son las creencias y las motivaciones centrales de la organización. Se apoya en seis influencias culturales:

Figura 34. Elementos de la red cultural de Johnson and Scholes



Historias. Cómo la organización se entiende y se explica a sí misma.

Símbolos. Artefactos físicos: las representaciones oficiosas y oficiales de la cultura.

Estructuras de poder. Las personas y los sistemas que tienen el poder para hacer las cosas.

Estructuras organizativas. Las estructuras formales y la jerarquía, así como las rutas informales de poder e influencia.

Sistemas de control. De qué modo una organización controla cómo se hacen las cosas.

Rituales y rutinas. Las normas y las prácticas aceptadas.



Organizational Culture Survey Questions

Propone una serie de preguntas sobre la cultura organizativa en diversas categorías: cuestiones generales sobre la cultura; relaciones interpersonales; trabajo en equipo, colaboración y comunicación; expectativas sobre el trabajo; carreras profesionales; confianza en los equipos de liderazgo; compromiso y vínculo con la organización.

Disponible en el siguiente [link](#).

3.2 Elementos clave en la cultura organizativa del tercer sector hoy

Además de los rasgos definitorios que las herramientas de diagnóstico que acabamos de ver nos pueden proporcionar sobre nuestra cultura organizativa, no debemos olvidar que, como ya hemos visto en el capítulo 1, **los cambios y las disrupciones que están definiendo el futuro del trabajo están transformando de forma radical nuestras formas de trabajar y de organizarnos**. Esto está teniendo un impacto directo, como no podía ser de otra manera, en la cultura organizativa de las entidades, que se ve obligada a evolucionar para dar respuesta a tales disrupciones. **A ello se suman la necesidad y la voluntad, por parte de muchas entidades del tercer sector, de integrar en sus culturas organizativas unos valores y unos principios que estén en sintonía con los nuevos tiempos**, que les permitan una mejor alineación con su misión y tener más impacto. No es de extrañar, pues, que muchas organizaciones sociales se encuentren actualmente sumidas en unos procesos de profunda transformación cultural.

Las disrupciones y los cambios que están haciendo evolucionar la cultura de las organizaciones a escala global

Una de las disrupciones más profundas que ha experimentado la cultura de la mayoría de las organizaciones ha sido la evolución hacia lugares de trabajo híbridos. Tras la pandemia, muchas organizaciones han seguido introduciendo medidas de flexibilidad en el lugar de trabajo y adoptando modelos híbridos, que suponen un gran reto para la cultura de las organizaciones, expuestas así a una **fragmentación creciente**. **En muchas entidades, existen ahora distintos subgrupos con sus propias subculturas, lo cual constituye un desafío para mantener la lealtad y la coherencia con la organización a escala global. En este contexto, la conexión se convierte en un elemento clave de la cultura organizativa, que debe impulsarse activamente**. Lo cierto es que muchas organizaciones sociales ya tienen experiencia en este sentido, especialmente aquellas que trabajan en contextos internacionales o con grupos de interés muy diversos. Estas entidades saben qué es tener equipos de trabajo geográficamente dispersos y el reto que supone dar un sentido de propósito unificado que impulse a los diferentes equipos a trabajar hacia una visión conjunta. Sin embargo, el reto de la conectividad se ha extendido ahora a la mayoría de las organizaciones sociales. Diferentes equipos pueden tener objetivos distintos y culturas distintas: unos están motivados por la flexibilidad y la agilidad, mientras que, por ejemplo, el área de administración puede estar más centrada en la seguridad y el control. Es más fundamental que nunca trabajar proactivamente en la construcción de una cultura organizativa fuerte, capaz de permear en todos los subgrupos, identificando una aspiración cultural común que requerirá que las diferentes subculturas o unidades tengan siempre en cuenta la creación de valor para toda la organización. Es importante también que el equipo de dirección de la entidad y los mandos intermedios establezcan unas conexiones explícitas entre el trabajo diario de las diferentes unidades o grupos y los objetivos estratégicos más amplios de la organización. Otras medidas en este sentido pueden ser proporcionar medios y canales para mejorar la colaboración, especialmente entre los diferentes grupos funcionales; reforzar el papel de los mandos intermedios para que sean el puente de conexión entre los miembros de los diversos equipos y la organización, o bien impulsar la realización de proyectos de colaboración interdepartamentales.



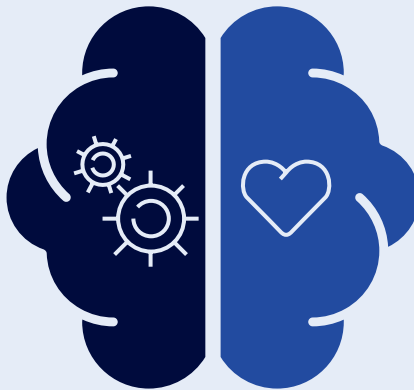
Dos componentes principales de la nueva cultura organizativa

La **alineación** y la **conexión** funcionan como los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro: racional y emocional. Ambos contribuyen al impacto de la cultura en los resultados, en el rendimiento y en la retención. En un mundo híbrido, la conexión constituye un gran reto si no hay esfuerzos intencionales para cultivarla.

Figura 35. Dos componentes principales de la nueva cultura organizativa

Alineación

1. Se cuál es la cultura.
2. Creo que la cultura es adecuada para nosotros.
3. Exhibo nuestros hábitos culturales.



Conexión

1. Me identifico con la cultura.
2. Me importa la cultura.
3. Pertenezco a la cultura.

Tabla 6. Evolución de una conexión por osmosis a una conexión intencional

Enfoque tradicional “Conexión por osmosis”	Disrupción del entorno híbrido	Oportunidad del entorno híbrido	Conexión intencional
Difundir la cultura en la oficina	Menos tiempo en la oficina	Más tiempo trabajando	Difundir la cultura a través del trabajo
Conectar a través de la proximidad física	Menos momentos para ser visto	Mayor necesidad de sentirse “visto”, reconocido	Conectar a través de la proximidad emocional
Optimizar las experiencias macro (organización global)	Ecosistemas en retroceso	Intensificación de las relaciones	Optimizar las experiencias micro (subgrupos)



Tres enfoques estratégicos para reforzar la conexión cultural a través del trabajo

- Concienciar a los miembros de la organización sobre el valor que su función aporta a la organización y hasta qué punto este valor está (o no) ligado a una ubicación.
- Dotarlos para que descubran el valor personal que obtienen de su trabajo y empoderarlos para maximizar su experiencia.
- Auditar los procesos de trabajo con relación a los valores y los sistemas de creencias de la cultura de la entidad para asegurarse de que los reflejen.

A través de la proximidad emocional

- Crear empatía, no solo interés, por la misión de la organización, haciendo tangible su impacto.
- Identificar los "momentos que importan", en que es más probable que los miembros de la organización se sientan vistos por otros de la organización, y crearlos de manera más intencional.
- Guiar a los equipos para identificar qué momentos mejoran cuando son compartidos personalmente.

A través de experiencias micro

- Adoptar un enfoque minimalista de la macrocultura para garantizar que se adapta más fácilmente a contextos de trabajo diversificados.
- Equipar a los equipos para que creen sus propias microculturas utilizando la macrocultura como referente.
- Reconocer y recompensar los enfoques culturales individualizados, en lugar del mero cumplimiento.

Fuente: Gartner (2022): *Evolve Culture & Leadership for a Hybrid World*. Disponible en el siguiente [link](#).

En este nuevo entorno híbrido y flexible, la **confianza adquiere nuevos significados y dimensiones**⁵⁸, y es fundamental para mantener a los empleados comprometidos en el trabajo y para poder gestionar toda la diversidad de talento de la organización (que incluye también el talento externo). Aunque, en este sentido, las organizaciones del tercer sector parten con ventaja respecto a muchas empresas, lo cierto es que también deben tratar de cultivar la confianza de una forma más intencional que en el pasado, colocándola en el centro de la propuesta de valor como empleadores. Ello se traduce, por ejemplo, en crear los mecanismos adecuados para escuchar más y mejor a los miembros de la organización o en revisar los procesos de evaluación del desempeño para asegurarnos de que no incluyen criterios inadecuados, como podría ser la frecuencia con que los empleados van a la oficina física. En el último apartado de este capítulo, analizaremos más a fondo el papel del liderazgo en la construcción de esta confianza.

Reforzando la confianza

- Respeta las diferentes perspectivas y experiencias.
- Crea expectativas comunes y explícitas.
- Asegúrate de que las relaciones entre los niveles de dirección y el resto de la organización son sólidas. Por ejemplo:
 - o Dedicando tiempo a conocer el estilo de trabajo de cada persona en los procesos de incorporación o de transición.
 - o Estableciendo contacto regularmente para saber cómo se sienten las personas.
- Demuestra que valoras a cada individuo y que te preocupas tanto por su vertiente profesional como personal.

Nonprofit HR

⁵⁸ Sunil, P. (2023): "HR in 2023: 5 trends shaping the employee experience". *Human Resources Online*, 4 de enero. Disponible en el siguiente [link](#).

Otro aspecto fundamental que está cambiando la cultura de las organizaciones es, como ya hemos visto en el primer capítulo, el cambio de prioridades de muchos trabajadores, que ha situado **el bienestar laboral en el centro**. Es imperativo que las organizaciones sean ahora lugares “seguros” y “saludables”, en la acepción más amplia del término. Aunque es cierto que las organizaciones del tercer sector se sitúan con cierta ventaja, también lo es que, muy frecuentemente, estos aspectos se dan por sentados y no se lleva a cabo ninguna política proactiva. Se presupone que las ONG ofrecen entornos laborales amigables, respetuosos y seguros, cuando la realidad es que, en muchas ocasiones, los miembros de las entidades están sometidos al mismo tipo de presión, estrés e incluso falta de equidad que en otro tipo de organizaciones. Por ello, es fundamental impulsar activamente políticas orientadas al bienestar, tal como hemos visto en el primer capítulo.

¿Qué valores clave queremos integrar en nuestras culturas organizativas?

Además de estos 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 tanto, las entidades del tercer sector deberían hacer esfuerzos conscientes y explícitos para incorporarlos en su cultura organizativa.

Introducir principios feministas en las organizaciones sociales es hoy un imperativo. Como organizaciones enfocadas en los derechos de las mujeres y en cambiar los desequilibrios de poder sistémicos que generan pobreza, **es necesario que las ONG también exhiban los cambios externos que quieren crear en términos de diversidad interna, cultura y comportamientos**. Algunas organizaciones, como Oxfam y ActionAid, ya están trabajando activamente en este sentido.





CASO PRÁCTICO

Principios feministas en ActionAid UK

En 2016, ActionAid UK comenzó a desarrollar su nueva estrategia de cinco años. Nuestros órganos de gobierno querían que la cultura organizacional fuera un pilar clave en esta estrategia, así que decidimos aplicar los principios de liderazgo feminista a toda la organización.

Estos principios son, en apariencia, sencillos y de sentido común, tanto que a veces surgen las preguntas: ¿Por qué son feministas? ¿Por qué llamarlos así? Llamar a los principios “feministas” nos recuerda por qué vamos por este camino. No estamos diciendo que las mujeres deban ser las primeras ni que queramos culpar a los hombres. Nos estamos recordando a nosotros mismos que estamos tratando de cambiar un sistema que se basa en un privilegio histórico y que solo reconociendo ese privilegio podemos comenzar a cambiarlo. Buscamos cambiarlo no solo para las mujeres, sino para todas las personas que han sido excluidas, ya sea por su raza, clase social, sexualidad, discapacidad u otros aspectos de su identidad. Dado que el privilegio sistémico es menos visible para quienes lo poseen, nos lo hemos de recordar continuamente. Al emplear el término feminista, reafirmamos nuestro compromiso de utilizar activamente nuestro poder de una manera más inclusiva. En resumen, no pretendemos ser “mejores”: pretendemos ser transformadores. Sin ese compromiso continuo de reconocer y cambiar las estructuras de poder existentes, los principios seguirán siendo buenas herramientas de gestión, pero no serán transformadores.

Estamos adoptando unos principios feministas interseccionales no solo porque son coherentes con lo que hacemos, sino también porque sabemos que son vitales para el éxito de nuestra misión. Esto incluye cómo trabajamos con nuestro personal, con nuestros simpatizantes, socios, donantes, proveedores y todas las demás personas con las cuales entramos en contacto a través de nuestro trabajo y en nuestros lugares de trabajo.

Patty Whaley, miembro de los órganos de gobierno de ActionAid UK (2019): “How ActionAid implemented feminist leadership principles”. *Association of Chairs*, 19 de noviembre. Disponible en el siguiente [link](#).





Principios feministas de ActionAid UK

1. Autoconciencia

Trabajar para aceptar nuestros puntos débiles, así como reconocer y valorar nuestros puntos fuertes y los de los demás. Por ejemplo, en todos los actos de aprendizaje y en los encuentros *one-to-one*, fomentamos la retroalimentación y la autorreflexión como una forma de aprender sobre nosotros mismos.

2. Autocuidado y cuidado de los demás

Cuidar de nuestro propio bienestar emocional y físico, y apoyar a los demás a hacer lo mismo. Por ejemplo, nos aseguramos de que los plazos y los horarios de trabajo tengan en cuenta las obligaciones de cuidados no remunerados y tomamos medidas adicionales para proteger a las mujeres, en particular, de una carga doble y excesiva de trabajo y de cuidados no remunerados. Nos aseguramos, en particular, de que los líderes dan ejemplo de ello, manteniendo el equilibrio en sus horas de trabajo y tomando suficientes períodos de descanso.

3. Sesgo de desmantelamiento

Comprobar nuestros privilegios y nuestro poder personal e institucional en virtud de las "ventajas" que poseemos, como el género, la clase social, la raza, la capacidad y otros factores. Por ejemplo, si presenciarnos o experimentamos unas políticas y unos procesos discriminatorios en el trabajo, los denunciarnos y los modificamos. Las nuevas políticas pueden consistir en permisos de maternidad y paternidad, medidas de bienestar y otras que tengan en cuenta la realidad de nuestras vidas. También pensamos en quién puede que esté dominando una discusión y alentamos a otros a expresar también sus opiniones.

4. Inclusión

Construir equipos diversos y responder ante distintas barreras a la participación. Por ejemplo, incluimos a todos los perfiles, junior o sénior, en el proceso de contratación. Ello nos permite tener diversos paneles de entrevistas y atraer una gran variedad de puntos de vista y experiencias de vida. Trabajamos para asegurarnos de que las personas con diferentes puntos de vista se incorporan al debate desde el principio, en lugar de depender de aquellos que "piensan como nosotros".

5. Compartir el poder

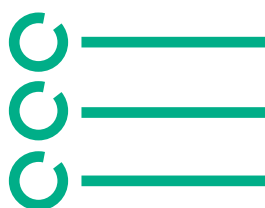
Crear un espacio para que otros lideren. Por ejemplo, alentamos a los colegas a reconocer su propio valor y sus habilidades, y los apoyamos para que se presenten a comités, promociones y otras oportunidades. También animamos a las personas que han finalizado un trabajo a que asistan a las reuniones del equipo de dirección sénior para presentarlo.

6. Uso responsable y transparente del poder

Ser claros, oportunos y transparentes en la toma de decisiones. Por ejemplo, explicamos los argumentos y los análisis que se llevaron a cabo para tomar determinadas decisiones y mostramos cómo se tuvieron en cuenta los puntos de vista de las personas en el proceso de toma de decisiones.

7. Colaboración responsable

Garantizar que los objetivos colectivos están claramente definidos y son de propiedad compartida. Responsabilizarnos a nosotros mismos y a los demás de lograrlos. Por ejemplo, cuando las cosas no van bien, fomentamos el pensamiento creativo sobre qué podríamos haber hecho de forma distinta y cómo podríamos haber trabajado mejor juntos para superar los desafíos. También reconocemos y celebramos las contribuciones y los logros colectivos e individuales al poner a los miembros de nuestro equipo en el centro de atención.





8. Retroalimentación respetuosa

Buscar, dar y valorar el *feedback* constructivo como oportunidad de aprendizaje bidireccional. Por ejemplo, practicamos la retroalimentación continua horizontal con nuestros colegas, vertical de abajo arriba con nuestros gerentes y de arriba abajo con quienes dirigimos, a través de un lenguaje empático, imparcial y edificante. Nos ponemos en el lugar de la otra persona y nos centramos en los resultados positivos que queremos obtener.

9. Coraje

Tomar la iniciativa, aprender de los errores y no temer el fracaso. Por ejemplo, buscamos nuevas formas de hacer las cosas y empoderamos a otros para que hagan lo mismo. Estamos abiertos a las opiniones valiosas de los colegas, incluso de aquellas personas con las cuales no estamos de acuerdo. Si nos encontramos con desafíos, permanecemos abiertos ante nuestros errores y dudas. Entendemos que este es un viaje y que todos "cometeremos errores", por lo cual nuestro enfoque es ayudar a las personas a aprender sobre sí mismas y sobre el impacto de sus acciones.

10. Tolerancia cero

Denunciar cualquier forma de discriminación y abuso de poder y garantizar que nuestra propia conducta está libre de cualquier tipo de acoso y explotación. Por ejemplo, informamos de cualquier comportamiento inapropiado o abusivo del cual seamos testigos; para nosotros, la tolerancia cero significa analizar todos los casos, por pequeños que sean.

ActionAid (2022): "How we practise feminism at work". Disponible en el siguiente [link](#).



RECURSOS PRÁCTICOS

Avanzar hacia un liderazgo feminista



CREA (2021): Conseguir un liderazgo feminista transformador

Este kit de herramientas se desarrolló para ayudar a las personas y a las organizaciones a promover una agenda de cambio social feminista. Se basa en el supuesto de que tales procesos requieren un tipo diferente de liderazgo, que podemos denominar "liderazgo feminista transformador". Sus principales objetivos son: i) examinar y analizar el propio entorno organizativo específico y la naturaleza del liderazgo a diferentes niveles; ii) comprender cómo el propio yo individual y el de los demás están dando forma a nuestra práctica de liderazgo, y iii) comenzar a pensar en cómo podemos abordar estos problemas para que nuestra práctica del liderazgo individual y organizacional esté más en armonía con los principios del liderazgo feminista transformador. Disponible en el siguiente [link](#).



Principios feministas en Oxfam

El documento presenta los 11 principios feministas descritos por Oxfam para orientar su acción. Oxfam también ha desarrollado una guía para aplicar principios feministas a las áreas de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje. Disponibles en siguiente [link](#).

Es imprescindible integrar los principios feministas en la cultura organizativa del tercer sector para avanzar hacia una **cultura verdaderamente inclusiva**. Una cultura verdaderamente inclusiva es psicológicamente segura y permite a cualquier miembro de la organización mostrar su verdadero yo y expresar sus propias ideas, como hemos visto en el capítulo 2. Liderar de forma inclusiva supone ser intrínsecamente colaborativos, fomentando que las ideas surjan desde cualquier lugar.

Creando una cultura inclusiva

Cuatro claves para crear culturas inclusivas, en que todos los miembros sean escuchados, puedan prosperar en su trabajo y participar activamente en el liderazgo:

1. Escuchar

Para mejorar la cultura de una organización, hemos de empezar por saber cómo es en la actualidad. Para ello, es importante dedicar tiempo a comprender lo que está funcionando para los miembros de la organización, lo que se podría mejorar y lo que se echa en falta. La escucha genuina se puede hacer de muchas formas: talleres facilitados, reuniones *one-to-one*, encuestas anónimas, etc. El líder ha de estar preparado para sentirse cómodo sintiéndose incómodo, ya que el objetivo de estas sesiones debe ser obtener una visión clara, honesta y transparente de cómo es trabajar en la organización por parte de quienes están en el terreno, ya sea positiva, indiferente o negativa. Además, no hay que olvidar escuchar a miembros de todos los niveles de la organización, ya que pueden estar viviendo la cultura de forma muy diferente.

2. Pasar a la acción

Después de la fase de "escucha", es necesario desarrollar un plan para abordar lo que hemos escuchado y que no quede todo en palabras. La acción puede adoptar muchas formas. Por ejemplo, si la cultura respalda un entorno de largas horas de trabajo, podemos discutir cómo promover una forma adecuada de trabajo que permita a las personas trabajar con flexibilidad y cumplir con los plazos. Las largas horas de trabajo regulares pueden ser indicio de un proyecto con poco personal, y habrá que tener las conversaciones necesarias para garantizar que el trabajo se distribuye de manera justa.

3. Valorar todas las aportaciones

Una cultura puede ser muchas cosas para diferentes personas. El sentido de pertenencia es diferente para todos. Al priorizar qué ampliar o qué cambiar, debemos recordar que la aportación de todos es igualmente importante. Una cultura de trabajo verdaderamente inclusiva y positiva apoyará tanto a los miembros más sénior como a los junior, creando un sentido de pertenencia para todos.

4. Fomentar una comunicación bidireccional entre los líderes y todos los miembros de la organización

La cultura de la organización debe evolucionar continuamente a medida que crece. Para garantizar que se sustenta continuamente en la aceptación de la diversidad y en los comportamientos respetuosos, debe haber una línea de comunicación bidireccional abierta entre los líderes y todos los empleados, lo cual es, en sí, un signo de una cultura positiva. Siéntete cómodo sintiéndote incómodo, viendo cómo algunos de tus pensamientos son cuestionados: recuerda que el objetivo común es formar un entorno que apoye, promueva y escuche todas las voces.

Atcheson, S. (2019): "Four Steps To Create A Truly Inclusive Culture". *Forbes*, 6 de junio. Disponible en el siguiente [link](#).

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 ha de ser capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes e inesperadas. Además, desafíos como la transformación digital hacen que resulte aún más importante ser una organización ágil, para lo cual es imprescindible que nuestra cultura organizativa también refleje esta cualidad.

La transición exitosa a una organización ágil dependerá, en gran medida, de las habilidades, las actitudes y el comportamiento de las personas en la organización, y no de la última tecnología ni de la inteligencia artificial. Implica adoptar nuevos procesos, nuevos niveles de autonomía individual y de equipo, así como estructuras, incentivos y estrategias que sean adaptables y flexibles. Una cultura ágil tiene una mentalidad ágil. Las cosas se mueven rápidamente y parece haber menos jerarquía, ya que las decisiones y la responsabilidad están en manos de

pequeños grupos y equipos. Los canales de comunicación son eficientes y abiertos. Una cultura ágil también se caracteriza por una mentalidad que reacciona rápidamente frente a los problemas. Los errores se gestionan como oportunidades de aprendizaje y la retroalimentación es siempre bienvenida. **Una cultura organizativa basada en el control es una de las principales barreras para la agilidad y la innovación**. Cuanto más complicada es la estructura de mando y control, más larga es la cadena de comunicación y, por tanto, más lentamente se toman las decisiones. Una cultura ágil pone más énfasis en empoderar a las personas para pensar y actuar de forma proactiva e independiente.

La mejor manera de promover e implementar una mentalidad ágil es cultivar los comportamientos que exhibe quien ocupa una posición de poder dentro de la organización, alineados con la cultura organizacional. Es el denominado *liderazgo ágil*, que ayuda a proteger el desempeño, manteniendo a las personas productivas y capaces de hacer juicios sensatos ante el cambio.



Aportaciones de los directivos participantes en el Foro de Liderazgo Social Esade-PwC 2022-2023

¿Cuáles son los factores impulsores/valores principales que deberían guiar la transformación cultural de las organizaciones del tercer sector?

- Propósito, valores, causa. Es el *core* del sector y siempre tiene que estar ahí.
- Hay una incoherencia innata en el sector. Hay que moverse desde ahí y aceptarlo, pero moverse también desde las fortalezas, destacando lo que hacemos bien.
- Las crisis son momentos de cambio. El cambio tiene que estar relacionado con fuerzas transformadoras de fuera, y no solo mirarnos a nosotros mismos.
- El modelo de financiación a veces obliga a cambiar conceptos, miradas: ¿Cómo lo acoges y lo abrazas? ¿Es parte de nuestra cultura?
- La participación es clave: ¿Quién marca la cultura deseada? ¿A quién preguntas y cómo lo haces? Participar desde la escucha.
- Es necesario tener tiempo y recursos para ello.
- El cambio de personas en las organizaciones es también clave para modificar la cultura. Si cada vez que cambia el director cambia la cultura, también sería malo. Pero, a veces, es necesario.
- Desafío: ¿Cómo conectar los valores y el propósito con prácticas concretas? ¿Cómo materializarlo en todas las áreas de la organización?
- Diversidad: Asegurar nuevos paradigmas de gobierno y liderazgo. Atención que la diversidad es un concepto muy amplio: cada uno lo ha visto de una manera. Importante: la diversidad conectada con quien es tu base social. La diversidad es más fácil que la inclusión, el sistema de toma de decisiones es clave para asegurar que la diversidad también es inclusión.

¿Cuáles son los principales retos y factores facilitadores para impulsar procesos de transformación cultural?

- **Retos/dificultades para la transformación:** alta rotación, incremento de personal, resistencia al cambio, blindaje contractual, blindaje histórico (antigüedad), falta de tiempo y espacio para dedicarlo al cambio, necesidad de liberar al equipo que necesitas para hacerlo.
- **Factores facilitadores:** incorporación de nuevo talento, buenas estrategias de comunicación interna, sintonía entre los órganos de gobierno y la dirección, el relato que construimos, la sintonía dentro de la dirección, los momentos de crisis, identificar a los líderes naturales que están alineados con la cultura que queremos.





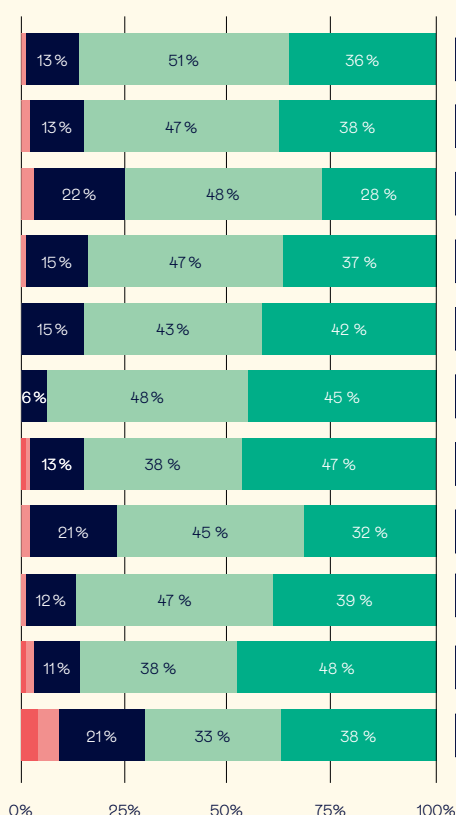
RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

Transformación cultural en las ONG

Figura 36. Factores de cambio en la cultura organizativa de las ONG

Equipos

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

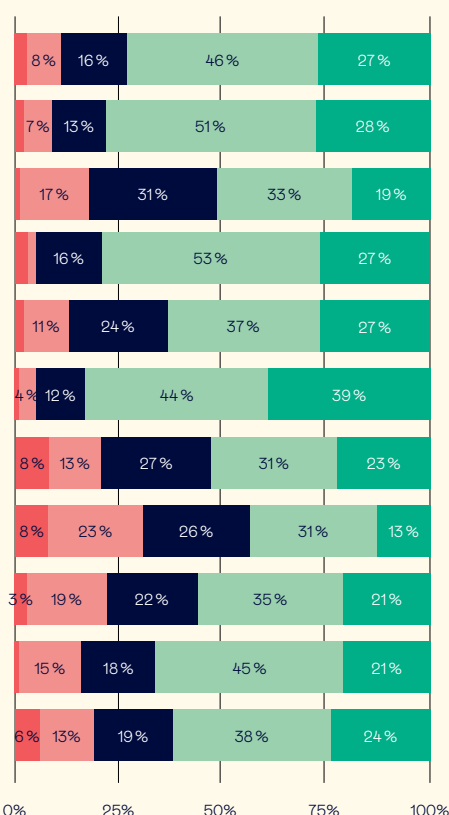


0% 25% 50% 75% 100%

● Nada importante ● Poco importante ● Parcialmente importante ● Muy importante ● Totalmente importante

Dirección

De los elementos indicados a continuación, ¿hasta qué punto están marcando cada uno de ellos la transformación de vuestras entidades en la actualidad?



0% 25% 50% 75% 100%

● Nada importante ● Poco importante ● Parcialmente importante ● Muy importante ● Totalmente importante

Muestra: 281 (equipos) y 120 (dirección)
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.

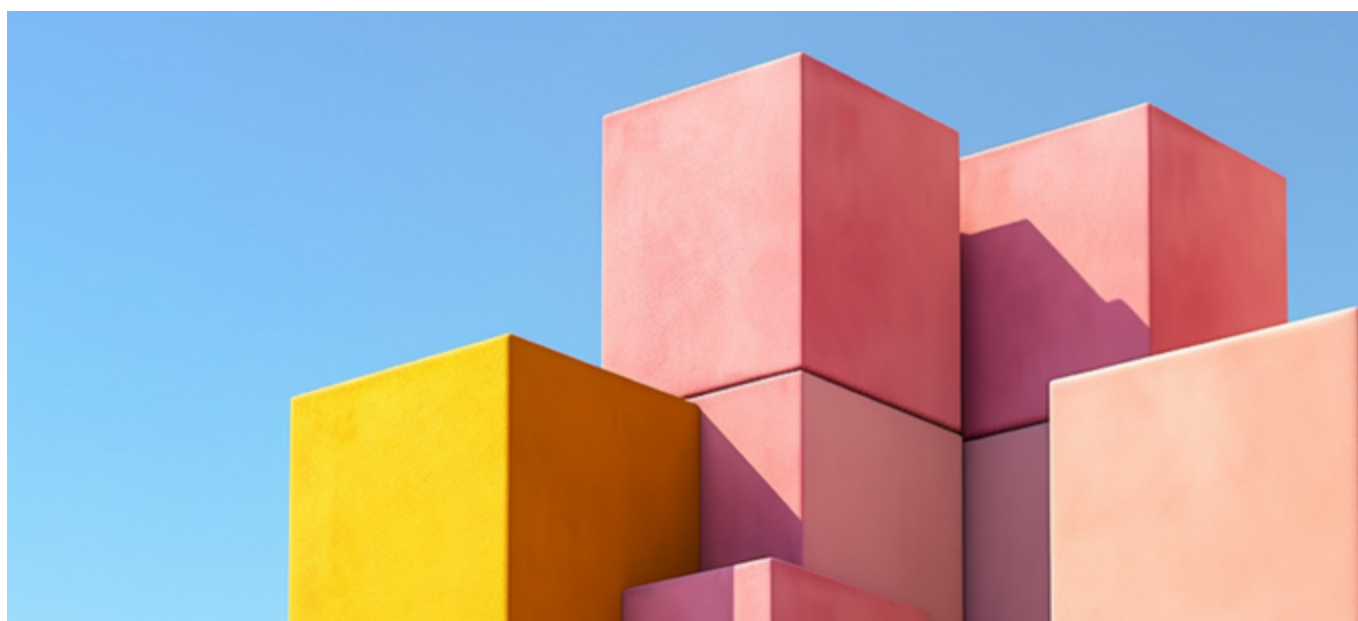


RECURSOS PRÁCTICOS

Construir una cultura organizativa ágil y orientada a la innovación



El informe, elaborado por Excel Unlimited y WeareCrank, y basado en una encuesta a organizaciones de múltiples sectores, destaca la importancia de una cultura ágil en el lugar de trabajo y de los equipos ágiles y las formas en que las organizaciones pueden lograr esta transformación para maximizar sus posibilidades de éxito. Destaca cuatro elementos fundamentales: el reconocimiento, la confianza, el aprendizaje y la comunicación. Disponible en el siguiente [link](#).

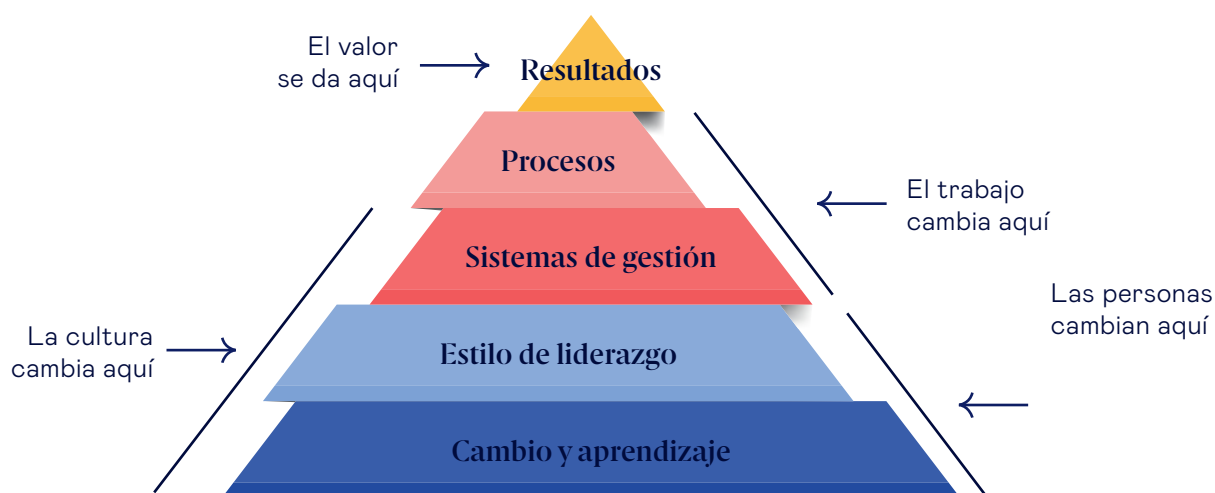


3.3 Cómo afrontar la transformación cultural de las organizaciones sociales

Hasta ahora hemos visto cómo hacer un diagnóstico de la cultura organizativa de nuestra entidad, así como los valores básicos que están impulsando la transformación cultural de las entidades del tercer sector. En este apartado, nos centraremos en analizar cómo afrontar y llevar a cabo estos procesos de transformación.

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 dirección 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. La transformación cultural puede tener lugar en toda la organización o bien en departamentos y equipos específicos. Requiere cambiar los corazones, las mentes y las habilidades del equipo operativo para apoyar la cultura deseada. Los individuos primero han de tener la convicción (corazón) para cambiar su comportamiento. Luego, han de comprender cómo se ve el cambio de comportamiento (mente) y tener las herramientas necesarias (habilidades) para cambiar⁵⁹. La transformación cultural implica, en definitiva, cambios en múltiples frentes, incluyendo el comportamiento de las personas y su forma de trabajar, pero también el estilo de liderazgo y los procesos y sistemas administrativos, tal como se muestra en la figura 37⁶⁰.

Figura 37. Niveles de cambio en la transformación cultural



Fuente: AIHR (2021): *Cultural Transformation in 9 Steps*. Disponible en el siguiente [link](#).



59 Eagles Flight (2021): "What is a Culture Transformation, Exactly?" Disponible en siguiente [link](#).

60 Gardner R. (2021): "Leading a Successful Cultural Transformation at Your Organization". Academy to Innovate HR. Disponible en el siguiente [link](#).

Schroeder identifica siete elementos que deben realinearse con la cultura deseada

Figura 38. Palancas del cambio cultural de Schroeder



Fuente: Harold Schroeder

Liderazgo efectivo. La organización debe ser capaz de seleccionar, reclutar o desarrollar líderes que modelen consistentemente las nuevas normas y los comportamientos deseados y que sean efectivos en la gestión de los aspectos del cambio relacionados con las personas.

Desarrollo de competencias. Muchos miembros de la organización a menudo necesitarán aprender nuevas habilidades para ajustarse al proceso de cambio, así que puede ser necesario llevar a cabo programas de desarrollo de competencias clave para la nueva cultura que queremos impulsar.

Estructura organizativa. La estructura organizativa es la forma en que se organiza el trabajo en unidades funcionales u operativas. La cultura fluye dentro y alrededor de estas estructuras formales y está determinada por la forma en que funcionan. Por tanto, las estructuras organizativas deben facilitar los valores que queremos representar. Por ejemplo, organizaciones con una estructura jerárquica sólida pueden inhibir los intentos de promover el trabajo horizontal e interdepartamental. Por contra, una organización altamente descentralizada, que delega poder y recursos a unas unidades semiautónomas,

puede tener más dificultades a la hora de desarrollar valores corporativos y formas de trabajo comunes.

Comunicación interna. Un sistema de comunicaciones sistemático, adaptado a los empleados de las diferentes áreas funcionales, ayudará a promover los cambios de grupo a favor de las nuevas normas y comportamientos, y a mantenerlos.

Sistema de compensación y beneficios. Este sistema garantiza la recompensa de los nuevos comportamientos deseados o, alternativamente, penaliza a las personas que no lo demuestran, con la retención de las recompensas y de los beneficios asociados.

Gestión del desempeño. Un adecuado sistema de gestión del desempeño proporciona el marco para guiar a los empleados hacia los comportamientos alineados con la transformación que estamos impulsando.

Dotación de personal. Es necesario garantizar que los roles laborales estén ocupados por personas con las habilidades y los comportamientos adecuados para lograr los cambios deseados.

Fuente: Ver el siguiente [link](#).

¿Cómo se reconoce la necesidad de una transformación cultural?

La cultura no es estática. Una cultura organizativa que resultara adecuada hace diez años no garantiza que lo sea hoy en día. ¿Qué factores o señales nos pueden estar indicando que quizá necesitamos una transformación cultural?

- **Resultados insuficientes, desempeño pobre.** Si cada vez conseguimos menos resultados o no están alineados con el propósito y solo son de intervención directa, la causa puede ser una inadecuada cultura organizativa.
- **Sensación de inmovilismo.** No hay conflictos.
- **Dificultad para alcanzar consensos.** Cuando los miembros del equipo o la dirección son incapaces de llegar a un consenso, es posible que exista una desalineación entre la misión y los valores imperantes en la organización.
- **Dificultad para que haya buena sintonía entre los empleados y con los equipos de dirección.** Cuando las personas parecen no estar de acuerdo entre sí o con sus líderes, ello puede indicar que algo no funciona bien en la cultura de la entidad.
- **Las personas se sienten reacias a comunicarse,** incluso cuando la comunicación es fundamental.
- **Alta rotación entre los miembros de la organización,** especialmente cuando personas de alto potencial se van de la entidad o si cada vez es más difícil contratar a empleados con talento.
- **Niveles de compromiso del equipo bajos o inexistentes.** El compromiso de los miembros del equipo es uno de los indicadores más importantes de la salud de una organización. Cuando nuestro equipo está comprometido, es probable que sea más productivo y opere de una manera que conduzca a una cultura saludable. Si sus miembros se desvinculan constantemente, es necesario ver dónde está fallando la cultura.
- **Resistencia al progreso o al cambio.** Una cultura organizacional saludable en un entorno como el actual ve el cambio no como un enemigo, sino como un aliado. Si la cultura de nuestra entidad parece resistirse automáticamente al progreso o a cualquier cambio positivo, debemos considerar la posibilidad de liderar una transformación.
- **Las oportunidades perdidas siguen acumulándose.** Las oportunidades van y vienen, y nunca pueden aprovecharse todas. Pero si la lista de oportunidades perdidas sigue creciendo, puede indicarnos que los miembros de nuestro equipo no se sienten activados o empoderados para aprovechar las oportunidades que se les presentan, quizás porque no se sienten alentados y apoyados, lo cual pone en evidencia un problema de nuestra cultura organizacional.
- **Se pone la atención en el pasado.** Desde el punto de vista organizativo, el enfoque siempre ha de estar en el momento presente o en el futuro. Cuando las personas de una organización se enfocan demasiado en el pasado y en “la forma en que solían ser las cosas”, la cultura de la entidad se ve afectada.

Por otra parte, otros factores pueden desencadenar un cambio de cultura, como ya hemos podido comprobar recientemente a raíz de la pandemia, que ha provocado cambios en los modelos de trabajo. Las crisis son importantes desencadenantes de cambios significativos en las organizaciones, como un cambio en la dirección —con una nueva visión para la entidad—, la irrupción de un cambio tecnológico o de otro tipo que fuerza a reorganizar el trabajo, o bien un proceso de fusión con otra entidad.

La cultura también puede transformarse involuntariamente si se queda desatendida debido a la volatilidad y a la incertidumbre que caracterizan nuestro entorno actual. En este contexto, las organizaciones pueden ser reactivas y, por tanto, menos estratégicas, y dejar su cultura al albur de cambios no intencionales. El liderazgo juega, pues, un papel fundamental en los procesos de transformación cultural. ¿Qué pueden hacer los líderes de las organizaciones sociales cuando son conscientes de que es necesario cambiar la cultura de la organización para que esta pueda alcanzar sus metas o aumentar su impacto? Lo cierto es que el primer paso es reconocer que simplemente articular o verbalizar nuevas creencias y valores no cambiará, por sí solo, los comportamientos del equipo. Las experiencias de transformación cultural exitosas muestran que **se necesitan acciones concretas para cambiar una fuerza intangible como es la cultura organizativa.**

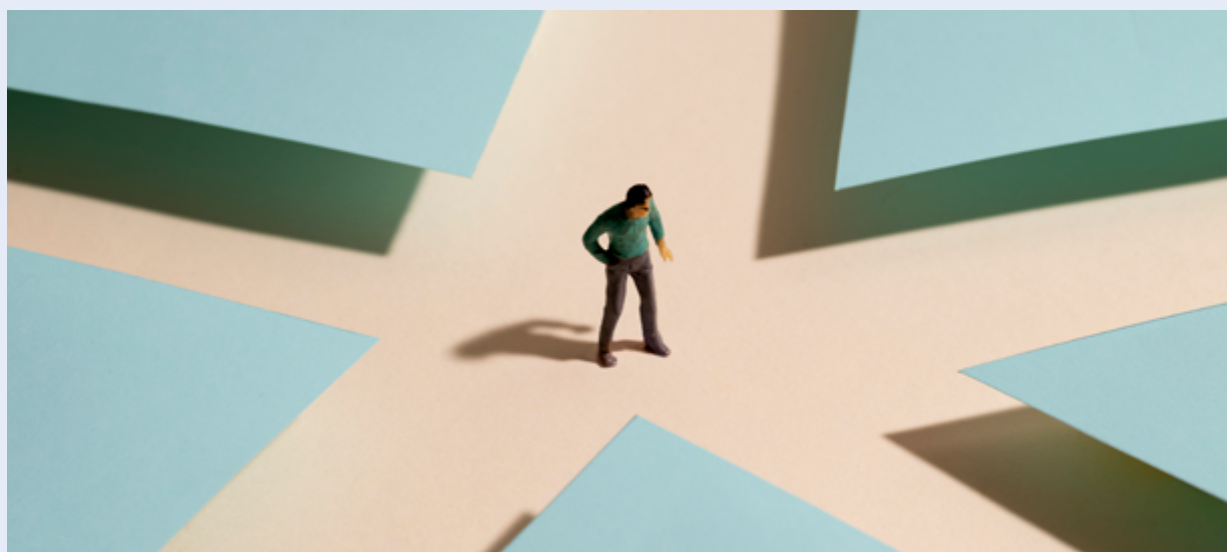
¿Por qué es tan difícil cambiar la cultura organizativa?

Para aquellas organizaciones que buscan aumentar su adaptabilidad y la innovación, la transformación cultural suele ser la parte más desafiante de este camino. La innovación exige nuevos comportamientos, que a menudo contrastan marcadamente con las culturas organizacionales dominantes. Según estadísticas recientes⁶¹, **solo un tercio de los esfuerzos para cambiar la cultura organizacional son considerados exitosos por quienes los lideran**. Y es que la cultura está profundamente arraigada en una organización.

Es plausible que, cuanto más radical sea el cambio propuesto en el seno de una cultura, mayor será la resistencia al cambio. Por ejemplo, es probable que un intento de cambiar unos valores y unas creencias conformados durante muchas décadas y que están estrechamente entrelazados con las estructuras organizativas presente mayor resistencia que modificaciones menores de los artefactos corporativos, como los nuevos logotipos de una organización, las declaraciones de misión rediseñadas y otros cambios similares.

En todo caso, la principal barrera para los procesos de transformación estriba en la naturaleza humana, que muestra a menudo una gran resistencia al cambio. Una transformación cultural implica, muchas veces, cuestionar el comportamiento compartido o las relaciones de poder existentes. Además de la resistencia humana, existen varios factores que dificultan la transformación cultural:

- **El propósito del cambio no está claro para los miembros de la organización.** La comunicación efectiva del cambio previsto y una actitud abierta para abordar sus inquietudes es el primer paso para garantizar que los empleados lo perciban como beneficioso. Cuando las personas no conocen el propósito del cambio o no están convencidas de que es necesario, se resistirán a él.
- **El proceso de cambio no está claro.** Si no se ha explicado suficientemente o con suficiente claridad cómo va a efectuarse el cambio, las personas probablemente se sentirán ansiosas. Pueden cuestionar su propia capacidad de adaptación, sentirse inseguras sobre cómo encajarán o preguntarse si tienen las habilidades exigidas o si aumentará su carga de trabajo, etc.
- **El cambio es demasiado drástico.** Un cambio drástico puede ser difícil de implementar y encontrar más resistencia, por lo cual es preferible hacer cambios paulatinos, en lo posible.



61 McKinsey (2020).

- **Los líderes no se muestran suficientemente alineados con los cambios deseados.** Los líderes deben emular y apoyar visiblemente la iniciativa. También es importante que los mandos intermedios tengan la autonomía, las herramientas, los recursos y las competencias suficientes para guiar a sus equipos a través del cambio.
- **El cambio no es suficientemente inclusivo.** El cambio se percibe como una imposición y no se ha involucrado lo suficiente a los miembros de la organización en él. Es importante comprender los pensamientos y las perspectivas de los empleados antes de realizar cambios en la organización. Cuando los empleados se involucran desde el principio, se crea un sentido de propiedad y de responsabilidad compartida que permite superar las barreras y percibir los beneficios de un cambio transformador.
- **Falta de capacidades para abordar los cambios.** La adopción es más fácil cuando los empleados están preparados para lo que viene.
- **Falta de retroalimentación.** Es crucial recibir comentarios de las personas para evaluar cómo está funcionando el cambio o si las personas se enfrentan a algún desafío. Las brechas más grandes, que se traducen en cambios ineficaces, se dan cuando la comprensión de los detalles es diferente en cada nivel de la organización. Al buscar la retroalimentación, los empleados se sienten parte de la decisión y es más fácil incorporarlos y hacer que la implementación resulte más fluida.
- **Falta de refuerzo.** Realizar un cambio es difícil, sostenerlo es aún más difícil. Con demasiada frecuencia, las organizaciones subestiman los rigurosos procesos y la disciplina que se requieren después de lanzar iniciativas culturales y no efectúan las inversiones necesarias para impulsar un cambio sostenible en el tiempo.
- **Tiempo o presupuesto insuficiente para cambiar efectivamente.** Es necesario invertir en herramientas, equipos, personal y capacitación para apoyar la transformación cultural deseada. Si los miembros del equipo no tienen tiempo suficiente para las nuevas acciones que implica el cambio y no las perciben como parte indispensable de su trabajo diario, será imposible la transformación.
- **Las funciones básicas de la gestión del talento no están alineadas con la transformación deseada.** Todos los sistemas y procesos de gestión de las personas deben reflejar los nuevos valores de la cultura deseada.
- **Se intenta instaurar una única cultura organizativa.** Puede ser tentador buscar unificar todas las subculturas existentes en una sola cultura determinada centralmente, pero esta solución puede ser poco realista. Una mejor aproximación es reconocer la existencia de subculturas y tratar de alinearlas con los valores y con la estrategia de la cultura predominante.

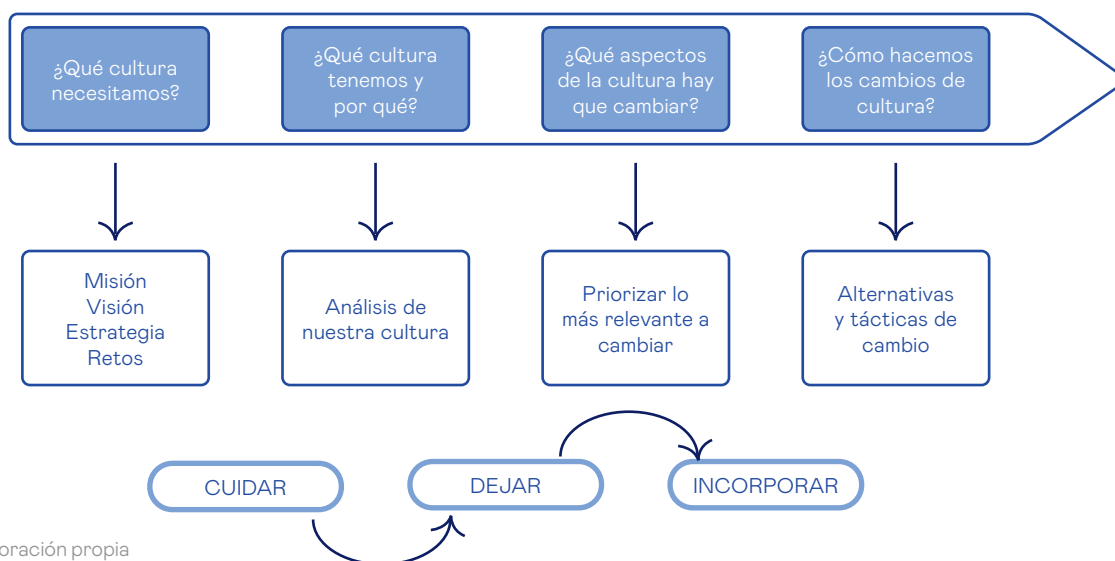
Fuente: Texto adaptado de:

- Kotter, John; Akhtar, Vanessa; Gupta, Gaurav (2021): "Overcoming Obstacles to Successful Culture Change". *MIT Sloan Management Review*, 26 de julio. Disponible en el siguiente [link](#).
- Malhotra, N (2021): "Challenges of Organizational Culture Change". LinkedIn, 30 de enero. Disponible en el siguiente [link](#).
- Blue Beyond (2022): "9 Barriers to Successful Culture Change and How to Overcome Them". Disponible en el siguiente [link](#).



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 en nuestra cultura actual, como hemos visto en el primer apartado de este capítulo, 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.

Figura 39. Construir la cultura que se necesita



Fuente: Elaboración propia

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 única 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 otros muchos factores. Sin embargo, sí podemos identificar una serie de fases o elementos comunes⁶², que pueden ser útiles para guiar este proceso de cambio.

Figura 40. Fases de un proceso de transformación cultural



Fuente: Gardner, R. (2022): "Leading a Successful Cultural Transformation at Your Organization". Academy to Innovate HR

⁶² Los pasos siguientes se basan en el modelo de AHIR (disponible en el siguiente [link](#)), que a su vez se inspira en el modelo de Kotter (2012).

Un elemento clave de esta primera fase es garantizar la alineación de la cultura deseada con el contexto externo. A medida que se producen cambios en el entorno externo, también debe cambiar la cultura interna para que no resulte obsoleta. Este enfoque adaptativo requiere necesariamente evaluar el retraso cultural o la deriva estratégica para medir la brecha entre la cultura en uso y la cultura requerida.

1. Identificar qué necesitamos cambiar

Como ya hemos señalado, el primer paso en un proceso de transformación cultural consiste en diagnosticar cómo es la cultura organizativa actual. A través de la observación, la reflexión y el diálogo, los miembros de la organización reconocen y acuerdan las reglas que siguen y que dan forma a los patrones culturales. Se trata de observar críticamente los tipos de comportamiento que son evidentes en nuestra organización para luego reflexionar sobre los tipos de comportamientos que podrían ayudar a que la cultura evolucionase. No debemos concentrarnos solo en lo que no funciona, sino también en lo que funciona y queremos mantener o mejorar, así como en lo que da orgullo institucional y sentido de pertenencia. Incluso si pensamos que es necesario revisar totalmente la cultura organizativa, conservar algunos aspectos de la cultura existente permite concebir el proceso como una evolución, en lugar de como una reescritura completa de la historia.

Tan importante como explicitar la cultura actual es **definir los patrones culturales deseados**. Esta definición no es necesario que sea una “declaración de visión” cuidadosamente elaborada, sino que puede ser una colección de declaraciones, palabras, símbolos o historias que capten la esencia de la cultura a que aspiramos. Las herramientas de diagnóstico que hemos descrito en el apartado 3.1 nos ayudarán en este proceso.

¿Cómo es nuestra cultura? Responder a esta pregunta puede resultar más difícil de lo esperado. Primero, olvídate de las palabras y de las frases concisas, como "integridad" o "celebrar la diferencia", al definir la cultura de tu organización. En su lugar, identifica los hábitos y comportamientos reales de sus miembros cuando están trabajando. ¿Cómo reaccionan ante los contratiempos, cómo resuelven los problemas o cómo toman la iniciativa, por ejemplo? Busca hábitos más generalizados, no hábitos que puedan atribuirse a las características de un individuo. Además, puesto que percibir una cultura desde dentro no siempre es evidente, es recomendable preguntar a los recién llegados a la organización qué han aprendido de cómo se hacen las cosas aquí: aportan una perspectiva fresca e imparcial a la pregunta.

Fuente: Ideas for Leaders



2. Conseguir la implicación de los niveles de liderazgo

El equipo de dirección es clave a la hora de establecer unas normas de comportamiento dentro de la organización que reflejen los valores de la cultura deseada. Es fundamental que todos los niveles de liderazgo, desde el más bajo hasta el más alto, apoyen la transformación emulando los comportamientos deseados y adoptando los nuevos sistemas y procedimientos. En el apartado siguiente, analizamos con mayor profundidad los estilos de liderazgo más adecuados para promover procesos de transformación cultural exitosos.

3. Identificar elementos clave de la transformación

Es importante crear una visión que todos los miembros de la organización puedan entender y compartir, y centrarnos en un conjunto reducido de comportamientos o elementos críticos que deseamos cambiar, justificándolos a partir de nuestros retos estratégicos. Por ejemplo, siguiendo los estilos culturales a que nos hemos referido antes, si estamos intentando pasar de una cultura de resultados a una cultura de aprendizaje y cuidado, hemos de centrarnos en promover la colaboración, el empoderamiento, la cohesión y la participación. Una forma de hacerlo sería incluir estos comportamientos en nuestro sistema de gestión del desempeño para poder medirlos y desarrollarlos de manera efectiva.

En este sentido, es interesante revisar los siete elementos de Schroeder que señalábamos anteriormente y garantizar que estén alineados con la transformación deseada.

4. Impulsar la transformación a través de intervenciones formales e informales.

Se trata de examinar a fondo de qué modo las políticas, las reglas, las métricas y los incentivos existentes se ajustan a la nueva cultura deseada. Todo –desde las prácticas de contratación hasta cómo compensar a los empleados y las estrategias de retención– deberá volver a examinarse de esta nueva óptica. Un ejemplo claro sería revisar los procedimientos de reclutamiento para garantizar que los nuevos miembros del equipo encajan en la cultura deseada. Las intervenciones informales tratarían de cómo han de ser las interacciones informales entre los directivos y el resto del equipo, cómo diseñar las oficinas, crear comunidades de interés, etc.

5. Comunicar el cambio de manera efectiva

Es necesario que seamos transparentes sobre los cambios que estamos tratando de lograr, abordando las inquietudes de los miembros de la organización y permitiéndoles expresar sus reticencias. De hecho, es aún más deseable implicarlos en todo el proceso de transformación, desde su definición hasta su implementación. Participar en conversaciones sobre el qué, el porqué y el cómo de las iniciativas de transformación cultural de la organización ha de ser un proceso constante a través de múltiples canales.

Consejos para una comunicación clara y efectiva:

- **Personalizar:** encontrar la forma más efectiva de llegar a diferentes grupos (demográficos, según sus roles, sus intereses, etc.) dentro de la organización y personalizar el plan de comunicación para cada uno de ellos.
- A la hora de comunicar, es importante no hablar mucho de cambio de cultura **en genérico**, ni cargar verbalmente contra la cultura existente
- **Involucrar** al área de comunicación en los esfuerzos.
- **Integrar:** incluir nuestra visión del cambio en nuestra marca de empleador para que quede claro, tanto interna como externamente, hacia dónde se dirige la organización.

6. Superar las barreras

La resistencia es una parte normal de cualquier proceso de cambio. Es importante identificar rápidamente de dónde procede dicha resistencia y trabajar intencionalmente para eliminar las barreras al cambio. Los “pioneros del cambio” juega un papel clave en este sentido. Son miembros del equipo de todos los niveles dentro de la organización que promueven el proceso de cambio de manera formal e informal.

7. Celebrar las victorias a corto plazo

Al establecer metas a corto plazo (junto a las metas a largo plazo), alcanzarlas y reconocer su éxito, fortalecemos aún más el apoyo a los cambios que estamos realizando.

8. Monitorear el cambio

¿Cuáles son los resultados positivos de la transformación cultural y cómo podemos aprovecharlos? ¿Cómo ha impactado la transformación en nuestro desempeño? ¿Ha habido un cambio en los principales comportamientos y actitudes? Tal como haríamos con cualquier nueva estrategia que implementemos, es importante medir rigurosamente cada parte de la transformación para ver dónde está teniendo éxito y dónde necesita mejorar.

9. Reforzar el cambio

Para un cambio sostenido, hemos de considerar la transformación como un proceso continuo y seguir trabajando para reforzarla aún más reconociendo los efectos positivos que se han conseguido. Una medida, en este sentido, puede ser crear un sistema de incentivos o beneficios para los equipos o individuos que ejemplifican la nueva cultura, a la vez que nos aseguramos de que las nuevas personas que se incorporan se ajustan también a la cultura organizacional. Otra medida especialmente interesante es organizar programas de formación que fortalezcan las competencias que sustentan la nueva cultura.



Palancas clave para gestionar y reforzar la transformación cultural

Articular la aspiración de cambio y fomentar la conversación sobre la transformación. Para cambiar las normas compartidas, las creencias y los supuestos implícitos dentro de una organización, es importante fomentar la conversación sobre el cambio entre sus miembros a través de diferentes iniciativas, como pueden ser las discusiones de grupo estructuradas. Además, es interesante **utilizar la comunicación personal del director de la entidad para apelar a la pasión de sus miembros** por su misión y visión, intentando demostrar cómo determinados cambios en los comportamientos permitirán a la organización lograr mejor sus objetivos.

Por otra parte, **la narrativa en torno al cambio también es fundamental.** En lugar de apoyarnos en una idea abstracta, es mejor comunicar una idea clara de lo que está por venir. El uso de señales visuales, como gráficos, vídeos e imágenes, puede ayudar a visualizar mejor el futuro deseado. Dicho de otra manera: *"Hazlo humano, amigable, divertido y emocionante; convierte el cambio en un desafío personal, no en algo aburrido, impuesto o amenazante. Básicamente, reformula la relación con el cambio del 'Tengo que' al 'Quiero'"*⁶³.

Cocreación del cambio: involucrar a los miembros de la organización en todo el proceso. La cultura es un fenómeno compartido. Por tanto, **la mejor manera de abordar la transformación es involucrar a todos los miembros de la organización**, desde la fase de diagnóstico hasta la implementación de las medidas de cambio, procurando que participen en ella miembros de todos los niveles de la entidad. La cocreación no solo satisface la necesidad de estos miembros de ser escuchados, sino que también pone en juego la inteligencia colectiva de la entidad, lo cual ayuda a superar puntos ciegos individuales y a aprovechar los conocimientos y las ideas de todos.

Para asegurarnos de que todas las voces son escuchadas y defendidas, deberemos establecer distintos métodos de comunicación formales e informales, como pueden ser las encuestas anónimas, las entrevistas y los debates abiertos. También puede

ser interesante crear un canal específico para discutir y compartir el proceso de transformación. Será importante asegurar un entorno seguro que fomente la compartición de puntos de vista. Además, uno de los muchos beneficios de llevar a cabo este ejercicio es la oportunidad de identificar a los miembros de la organización cuyo comportamiento ya refleja la cultura que pretendemos alcanzar.

Seleccionar y desarrollar a líderes que se alineen con la cultura objetivo. Los líderes sirven de catalizadores importantes para el cambio al alentarlos a todos los niveles y crear un clima seguro para la transformación. En este sentido, es importante **hacer un esfuerzo de comunicación y formación sobre la relevancia y la necesidad del cambio** para aquellas personas que ejercen posiciones de liderazgo y no lo apoyan o se muestran reticentes. No hay que olvidar, sin embargo, que quizá no todas las personas van a sentirse cómodas en la nueva cultura que estamos tratando de impulsar, así que también debemos estar preparados para que se produzca una rotación y que algunas personas abandonen la organización. Al hablar del liderazgo, también es fundamental tener en cuenta que determinados estilos de liderazgo favorecen más que otros los procesos de transformación cultural, tal como veremos en el apartado siguiente.

No esperes una transformación de la noche a la mañana. Las organizaciones que persiguen la transformación cultural pueden desanimarse si no perciben rápidamente los cambios deseados. Al igual que cualquier otro tipo de cambio organizacional, el cambio cultural significativo es un esfuerzo concertado y continuo que lleva mucho tiempo. Las personas necesitan tiempo, y convencimiento, para cambiar sus comportamientos y sus formas de pensar. Esto es particularmente cierto si se trata de una cultura profundamente arraigada que se ha resistido al cambio durante mucho tiempo. Como tal, es importante no tirar la toalla si las cosas se mueven lentamente o en la dirección equivocada. La transformación cultural bien ejecutada requiere la voluntad de iterar constantemente, hasta que las cosas salgan bien.

⁶³ Gustavo Razzetti, CEO y fundador de [Liberationist – Change Leadership](#).

El proceso de transformación cultural en la Fundación Balia por la infancia

La Fundación Balia tiene como propósito “ayudar a través de la educación al desarrollo personal de menores en desventaja para que puedan alcanzar su potencial, salir de la pobreza, y crecer como personas responsables, comprometidas y felices”, todo ello con su modelo educativo propio a la vez que colaborando con todas las personas e instituciones que tengan el mismo interés. Recientemente, y con la colaboración de la consultora Deloitte, han impulsado un proceso de reflexión y transformación de su cultura organizativa, a partir del análisis de su entorno y de la situación actual de la entidad y fomentando la participación de todos sus miembros.

Figura 41. Proceso de transformación cultural en la Fundación Balia por la Infancia: Fases



Fuente: Fundación Balia

A raíz de este análisis, se ha avanzado en el **propósito** y en los **valores**, lo cual ha dado como resultado nuevos **comportamientos** y **pautas de actuación** para sus **líderes**.

Figura 42. Proceso de transformación cultural en la Fundación Balia por la Infancia: Valores



Fuente: Fundación Balia

Basamos nuestra identidad en el **RESPETO**

Entendemos el respeto en todas sus dimensiones: respeto a uno mismo, a los demás y al entorno; reconociendo y aceptando las diferencias como algo positivo y enriquecedor, y rechazando cualquier comportamiento que atente contra el pensamiento, la personalidad, integridad o dignidad de las personas.

Actuamos con **TRANSPARENCIA**

Compartimos de forma abierta, explícita y detallada el trabajo que realizamos, mostrándonos accesibles y transmitiendo la información de forma veraz a todas las partes que impactan sobre Balia, y respetando y promoviendo en todo momento los valores éticos y profesionales de la fundación.

Llevamos a cabo nuestro propósito con **RESPONSABILIDAD**

Estamos comprometidos y actuamos de manera activa, consciente y coherente en defensa de los intereses y el desarrollo sostenible de las comunidades en las que trabajamos, mostrando empatía y ofreciendo un servicio de calidad y excelencia, siendo responsables de nuestras acciones y decisiones.

Innovamos y mantenemos una **MENTALIDAD DE CAMBIO**

Vivimos el cambio como una oportunidad de mejora y crecimiento, que permite fomentar la creatividad y desarrollar nuevas ideas y formas de hacer de manera transversal y continua en toda la organización, de modo que produzca un impacto positivo.

Avanzamos en **COLABORACIÓN**

Promovemos y desarrollamos relaciones cercanas y entornos de confianza, que permiten la cooperación, el intercambio de ideas y el trabajo en equipo, velando por conseguir una cultura de espíritu abierto en la que todo el mundo pueda expresar su opinión y sentir que se le valora.

Figura 43. Proceso de transformación cultural en la Fundación Balía por la Infancia: Pautas de actuación

¿Por qué los líderes han de seguir unas pautas de actuación en línea con los valores y comportamientos de Balía?



Los/as líderes son los impulsores de la cultura y la comunicación; la evolución cultural tiene que empezar por los/as líderes para asegurar que baja en cascada y de manera homogénea en toda la organización

Con el cometido de **lograr que los comportamientos definidos se integren en la organización** y sean interiorizados por los/as integrantes y colaboradores/as de Balía, es clave que los/as líderes actúen acorde a los valores como referentes de los mismos. Para ello, se plantean las siguientes pautas de actuación...

- | | |
|---|---|
| 01 Predica con el ejemplo, mostrando el cumplimiento de los comportamientos y transmitiéndolos a los equipos | 06 Permite los errores, empezando por el reconocimiento de los errores propios, entendiéndolos como una oportunidad de aprendizaje |
| 02 Trata a todo el mundo por igual, sin excepciones, dando a cada uno lo que es justo | 07 Esfuérzate por crear un ambiente de trabajo positivo, fomentando el compañerismo en los equipos |
| 03 Reconoce a las personas por sus contribuciones, demostrando agradecimiento y dando feedback constructivo | 08 Motiva a los equipos, colaboradores/as y personas voluntarias, recordándoles como su trabajo hace la diferencia en Balía |
| 04 Cumple con tus promesas, demostrando tus compromisos de forma consistente | 09 Comunica de forma clara y constante a todas las personas que participan con Balía los objetivos y lo que se espera de cada uno |
| 05 Busca siempre la calidad y la excelencia en el desarrollo de tu trabajo y transmítele a las personas de Balía | 10 Confía en las capacidades de los/as integrantes de Balía, delegando tareas y dando cierta libertad para la toma de decisiones |

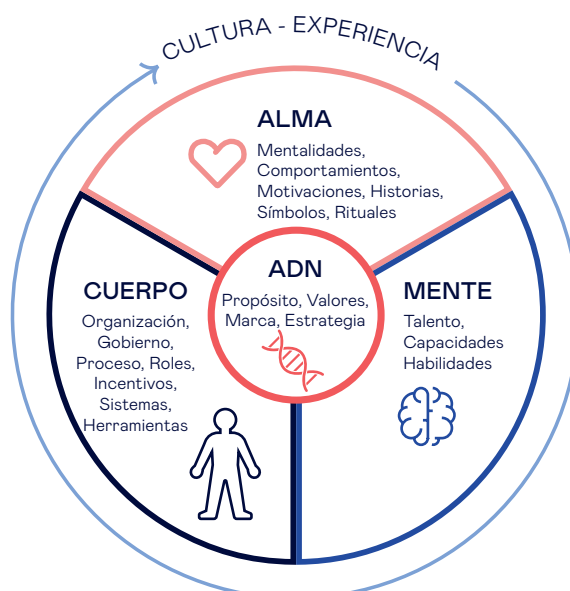
Fuente: Fundación Balía



RECURSOS PRÁCTICOS

Una aproximación holística a la transformación cultural: el *Human-centered Transformation Model* de Prophet

Figura 44.
Modelo de transformación centrado en el ser humano



Fuente: Prophet



La transformación exitosa depende de que estos elementos funcionen en sincronía con el fin de impulsar el cambio cultural sostenido necesario para alinear y motivar una organización. La investigación llevada a cabo por Prophet, una consultoría organizativa, identifica dos categorías de palancas de cambio cultural que están integradas en este modelo: los **fundamentos**, que son los elementos esenciales del cambio, y los **aceleradores**, los impulsores ocultos que pueden marcar una diferencia significativa para el cambio.

Fundamentos

- Clarificar qué líderes podrían llevar a la organización a integrar los cambios deseados.
- Desarrollar una hoja de ruta clara.
- Impulsar la toma de decisiones en los niveles inferiores.
- Desarrollar KPI.
- Desarrollar programas de formación para volver a formar al talento existente y/o identificar las habilidades, las capacidades y los roles necesarios para el futuro.
- Desarrollar mecanismos significativos para que los empleados puedan adaptarse.

Aceleradores

- Establecer una ambición poderosa y factible.
- Alinear los incentivos para impulsar el trabajo multifuncional.
- Alinear los sistemas de gestión del talento al servicio de la transformación.
- Compartir los éxitos y las lecciones aprendidas.
- Reconocer y recompensar el progreso, no solo los resultados.

El modelo también identifica cuatro momentos clave en la transformación cultural: definir, dirigir, facilitar y motivar. Si bien los cuatro momentos son relevantes para la organización en determinados momentos, la forma de establecer cuál es relevante "en ese momento" es identificando el principal obstáculo cultural para la transformación.

Tabla 7. Momentos clave en la transformación cultural

Momentos clave	Objetivo del cambio	Obstáculo principal	Señales
Definir la transformación	Establecer el punto de destino y el liderazgo para la transformación	Falta de claridad	"Tenemos una nueva estrategia, pero no está claro qué debemos hacer de manera diferente para llegar allí." "Nuestros líderes que no están alineados." "Nuestra gente no tiene claro hacia dónde nos dirigimos." "Tenemos tantas 'cosas estratégicas' que nuestros empleados están confundidos."
Dirigir la transformación	Construir un modelo operativo que haga realidad la transformación	Modelo operativo existente	"Nuestros procesos y sistemas están obsoletos." "No está claro quién es dueño de qué." "La toma de decisiones lleva una eternidad." "Creemos que solo tenemos que comunicarnos, y el cambio sucederá."
Facilitar la transformación	Identificar, obtener y desarrollar las capacidades necesarias para la transformación	Modelo de talento existente	Es difícil atraer a buenas personas; parece que no quieren trabajar aquí." "No sabemos qué nuevas habilidades necesitamos." "Decimos que somos ágiles, pero ¿realmente sabemos lo que eso significa?"
Motivar la transformación	Facilitar la comprensión por parte de los miembros de la organización sobre la necesidad de la transformación	Falta de alineación	"Los viejos hábitos tardan en morir." "No está bien fracasar." "Los líderes dicen una cosa y hacen otra."

Fuente: Prophet

Más información en: Bhalla, A.; Brandt Jones, Ch.; Fross, T.; Rosethorn, H. (2020): Catalysts in Action: Applying the Cultural Levers of Transformation. Prophet. Disponible en el siguiente [link](#).

3.4 Liderar procesos de transformación y cambio

Como acabamos de ver, los líderes juegan un papel clave en la creación, la incorporación y la transmisión de los atributos culturales deseables. Por ello, para facilitar e impulsar procesos de transformación cultural, no es válido cualquier estilo de liderazgo. Se requiere **un liderazgo consciente y centrado en las personas y las relaciones**, capaz de crear con el ejemplo espacios seguros y fiables, 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. En lugar de limitarnos a un "porqué", el líder observa los diferentes resultados que generará el cambio para ayudar a cada persona a concentrarse en el "porqué" o el resultado que más le importa. 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. A ello ha contribuido el cambio de prioridades de los trabajadores a que nos hemos referido en el primer capítulo de este informe, que conlleva la necesidad de atender la globalidad de las necesidades y expectativas de nuestros equipos, situando el bienestar laboral en el centro de cualquier estrategia organizativa.

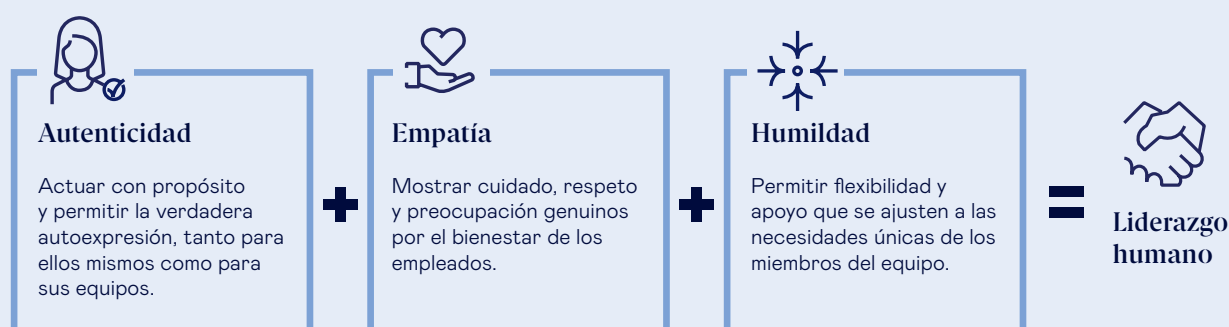
“

La humildad no es menospreciarse, sino creer que podemos aprender cosas importantes de los demás. Solo las personas que tienen una autoestima fuerte pueden ser humildes. La baja autoestima crea arrogancia y ello limita la capacidad de las personas para aprender.”

Christensen, C.: The Innovator's Dilemma

Las tres cualidades principales del liderazgo centrado en el ser humano

Figura 45. Tres cualidades principales del liderazgo centrado en el ser humano



Fuente: Adaptación a partir de Gartner (2022) y Bersin, J. (2022).

Autenticidad. Los líderes auténticos crean un entorno de seguridad psicológica y confianza mutua. La autenticidad en el lugar de trabajo crea conexión e invita a todos los miembros de la organización a ser también genuinos. Los líderes modelan la autenticidad cuando admiten que se equivocan, solicitan retroalimentación regularmente y se toman un tiempo para reflexionar sobre sí mismos. Eligen la transparencia frente al control, las relaciones frente a las jerarquías y el bienestar por delante de la productividad. Los líderes humanistas, por su autenticidad y por su capacidad para inspirar y mover emociones, crean seguidores y están a su servicio. Sin autenticidad, la mayoría de las relaciones en el lugar de trabajo son superficiales, lo cual va en detrimento de la colaboración y de la innovación.

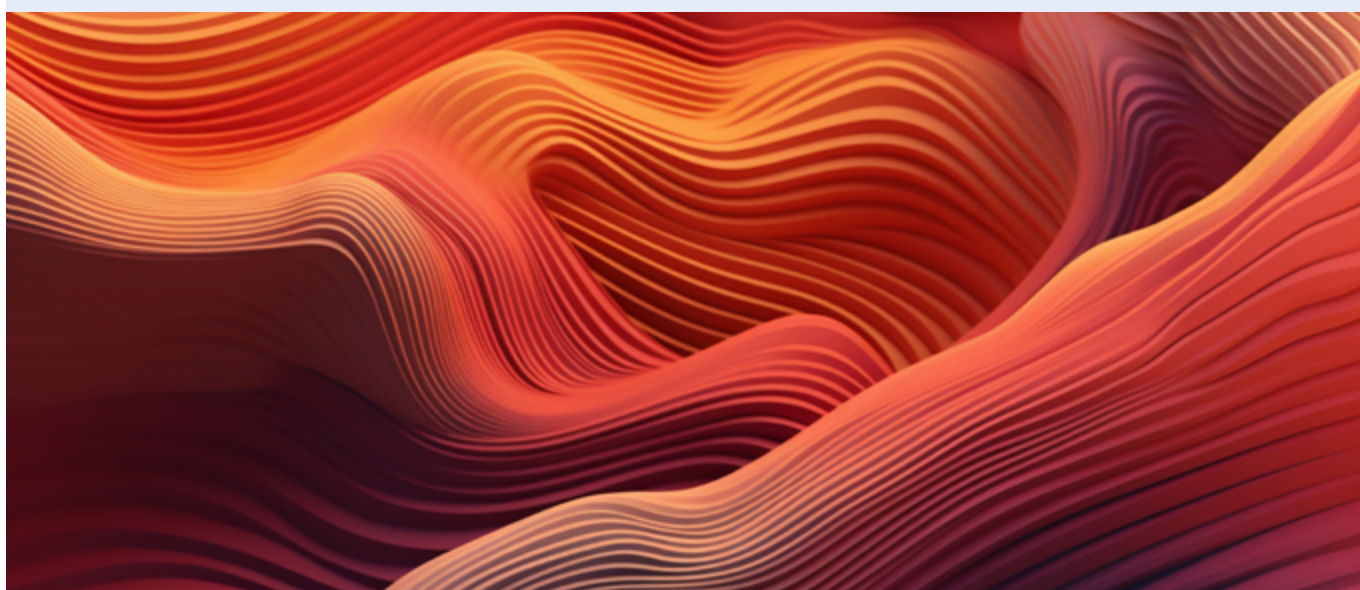
Empatía. Los líderes centrados en el ser humano escuchan las perspectivas de los demás, se dan cuenta de sus propios prejuicios y privilegios, y reflexionan sobre las circunstancias de la vida de sus equipos. Expresan cuidado y preocupación, y emprenden acciones concretas que mejoran la experiencia de sus empleados. Estos líderes entienden cuándo la vida se interpone en el trabajo y saben que los empleados se desempeñan mejor cuando tienen un descanso adecuado y se sienten respetados. Son capaces de leer las emociones colectivas y de tomar el pulso a los estados de ánimo de sus equipos.

Humildad. Los líderes centrados en el ser humano valoran la humildad y siempre asumen que hay más por aprender. Aportan una mentalidad de crecimiento a su trabajo, centrándose más en aprender que en parecer inteligentes o tener razón. Priorizan la tutoría, la formación y el aprendizaje para ellos y para sus equipos. Se toman un tiempo para apreciar el progreso de sus equipos y valoran cuándo pueden ayudarles a prosperar. El origen de la palabra *humano* está relacionado con *humus*, que significa “tierra”. Y, efectivamente, un líder humanista es una persona con los pies en el suelo. La falta de humildad puede llevar a no escuchar, a no empatizar, a no reconocer que no se sabe y a perder la curiosidad necesaria para hacerse preguntas. La falta de humildad confunde liderar con tener poder⁶⁴.

Adaptado de:

Gartner (2022): *Evolve Culture and Leadership for a Hybrid World*.

Bersin, J. (2022): “What is human-centered leadership?” 25 de febrero.



64 Suárez Rivas, JM (2022): “Humildad y autenticidad, la base de un liderazgo humanista”. Telefónica Empresas, 7 de febrero. Disponible en [link](#).

Podría parecer que se produce una inversión de roles en el poder, como si los líderes hubieran renunciado a su estatus para permitir que el poder se asentara dentro de sus equipos, pero, en realidad, abrirse a este enfoque conlleva grandes beneficios en el compromiso, la lealtad y el esfuerzo de los miembros de la organización. En esencia, este estilo inspira a los equipos a seguir a sus líderes con el corazón y con la mente y, a menudo, a que sus organizaciones hagan un esfuerzo adicional. Redefine la dinámica líder-miembro del equipo en una relación de persona a persona.

El liderazgo humanista no se cultiva a través de cursos, certificaciones o reuniones. Requiere un cambio de mentalidad fundamental sobre cómo se dirige una organización, cómo se realiza el trabajo y cómo se miden el progreso y los logros. Los principales líderes de la organización son las personas clave que pueden articular, nutrir y modelar este cambio de cultura.

Aunque pueda parecer obvio, especialmente en el contexto del tercer sector, lo cierto es que este estilo de liderazgo está menos extendido de lo que podríamos pensar. Una encuesta reciente⁶⁵ a más de 230 líderes de recursos humanos muestra que el 90% de ellos creen que, para tener éxito en el entorno laboral actual, los líderes deben centrarse en los aspectos humanos del liderazgo. Sin embargo, al preguntar a más de 3.400 empleados, solo el 29% califican como humano el estilo de liderazgo predominante en su organización. Además, impulsar un liderazgo humanista no se limita al máximo nivel de responsabilidad, sino que ha de extenderse a los demás niveles de la organización.

Los líderes centrados en las personas

- Construyen **relaciones sólidas y de confianza** a todos los niveles.
- Inspiran una mayor colaboración dentro de las organizaciones y **crean un espacio seguro** para que otros se desempeñen al máximo.
- Inspiran **autenticidad** en los demás y alientan el compromiso humano a todos los niveles dentro de la organización.
- **Crean entornos seguros** en que los empleados tengan un mayor sentido de compromiso entre ellos y con sus organizaciones.
- **Crean entornos de trabajo enriquecedores que dejan espacio para el aprendizaje**, la comprensión y nuestras necesidades como seres humanos.
- **Solicitan *feedback* a sus equipos** de manera continua y sistemática. Se toman en serio los comentarios y se comprometen a evolucionar y a cambiar.



⁶⁵ Gartner (2022): *Managing Reopening Plans and Retaining Talent Amid New COVID-19 Variants and the Great Resignation*. 2022 Gartner Culture in a Hybrid World HR Leader Survey.

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

Figura 46. Funciones clave del liderazgo centrado en las personas



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.

Generar confianza y crear espacios psicológicamente seguros

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: desde el rediseño de los espacios de trabajo hasta la aplicación de medidas que garanticen el bienestar y la salud de los miembros de la organización. Pero, además, las personas

necesitan sentirse psicológicamente seguras a la hora de trabajar, ya sea desde casa o en la oficina. Un liderazgo humanista no permite entornos tóxicos. Esta sensación de estar al límite y con agotamiento emocional acaba en el síndrome del trabajador quemado (*burnout*), con claras señales de aislamiento y baja autoestima profesional y personal.

Un aspecto importante a la hora de crear estos espacios es examinar, por ejemplo, cómo estamos evaluando el desempeño actualmente. ¿Nuestros criterios permiten probar y recompensar nuevas ideas, incluso si al final no aportan nada? En las organizaciones centradas en las personas, a escala individual, el proceso de evaluación de los empleados y las métricas deben asignar un valor significativo a la colaboración, a la cocreación y a la diversidad, así como a los intentos, a las pruebas y a los fracasos. Solo así podremos poner en marcha procesos de transformación verdaderamente inclusivos.

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 proporcionen 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 a todos los niveles. Es también un estilo de liderazgo que proporciona a sus equipos comentarios útiles sobre cómo les está yendo y que 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.**

Habilidad para 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 hace hincapié en 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 de la excelencia en la ejecución, sino también de la creatividad y de la innovación. Por ello, los mejores líderes son aquellos que lideran situando la conexión y la empatía en el centro de su labor. Esto significa que los líderes priorizan las necesidades de los miembros del equipo y de 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 en 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, pues, en **comprender el sentimiento de los equipos con respecto a estos cambios y en 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.



Evolución de la cultura en Ashoka desde el liderazgo

Irene Milleiro, directora actual de Ashoka, inició su actividad como directora recientemente. Durante su primer año, se dedicó a escuchar mucho e intentar captar los elementos de la cultura organizativa que necesitaban evolucionar. Se dio cuenta de que la cultura de Ashoka se caracterizaba por:

- La **coherencia**: Ashoka practica lo que predica, y ha integrado en su cultura organizativa las habilidades que considera que debe tener cualquier persona para ser agente de cambio:
 - o **Liderazgo compartido y trabajo en equipo**, basado en empoderar a cada persona de la organización para que lidere su área de trabajo. Todos trabajan y lideran, sin estructuras ni sistemas muy definidos. No hay propiamente “jefes”, pero sí la figura del *Accountability Partner*: una persona de referencia, que eliges tú, y que es a la que te puedes dirigir para ayudarte a navegar la organización, a trabajar los problemas que surjan y a ayudarte a rendir cuentas sobre tus objetivos.
 - o **Espíritu emprendedor**: se incentiva que las personas impulsen nuevas iniciativas, y aunque puede parecer caótico, está muy integrado y produce mucha innovación. Por ejemplo, para promocionar dentro de la organización, la clave es haber tenido una idea nueva que hayas podido llevar adelante e implementar con éxito.

Aparte, constató que también existía una cultura informal, caracterizada por:

- **Pasión absoluta**: todo el equipo está totalmente alineado con la misión social, la vive y la antepone a todo. Sin embargo, también conlleva un desgaste personal importante, y una dificultad de encontrar un equilibrio entre la vida personal y la profesional, y despriorizando a veces el cuidado personal.

- **Hacer mucho**, a veces sin priorizar lo suficiente o evaluar el impacto de esas acciones.
- **Cultura poco “agile”**: tendencia a seguir haciendo lo que sabemos que hacemos muy bien, pero poca experiencia de testar cosas nuevas de forma rápida y barata, e iterar sobre los resultados.

Irene y el equipo se encuentran actualmente en el proceso de intentar impulsar algunos cambios:

- **Construir una visión de medio plazo** con todo el equipo, definir qué impacto queremos ver en los próximos años y qué organización queremos ser, donde está nuestro valor añadido como organización social frente a otras.
- **Pasar de “hacer mucho” a “hacer mejor”**: fijar menos prioridades, muy claras y alineadas con esa visión. Esto nos da un tamiz para tomar decisiones sobre qué hacer y, sobre todo, qué no, y evitar seguir con muchos proyectos pequeños pero poco estratégicos. Apoyar y acompañar al equipo a seguir el camino correcto (saber decir que no si no entra en prioridades o ser capaces de reorientar hacia lo estratégico).
- **Impulsar una cultura de innovar, probar y aprender**: Permitir equivocarse, dar opción a fallar rápido y barato, y bajar el nivel de toma de decisiones.
- **Promover una cultura del cuidado**, frente al desgaste. Por ejemplo, la entidad ya estaba con un piloto de semana de 4 días, pero es importante acompañar esta medida con otras como revisar regularmente las cargas de trabajo. También celebrar momentos informales con el equipo, y ser consistente con ese cuidado también en momentos difíciles, como cuando se da *feedback* negativo e incluso si se tiene que despedir a gente. Ahí es donde se demuestra el compromiso con esa cultura del cuidado.

- **Ser ejemplo y corregir comportamientos que no encajan con la nueva cultura:** No podemos condonar según qué actitudes (alguien a quien no le importe “quemarse”, no desconexión digital, etc.).

Elementos clave en el proceso de transformación cultural:

- Una vez creada la nueva visión de la organización, comunicarla sin parar, en cada reunión y en cada decisión. Insistir continuamente, porque los cambios llevan un tiempo.
- Identificar a las personas clave que deben ser parte de la coalición del cambio – que no siempre son las personas con responsabilidades formales. Identificar a los líderes informales del equipo y ver cómo los ganas para que apoyen y promuevan ese cambio de cultura con el resto.

- Apoyar mucho al equipo y celebrar los comportamientos acordes a la nueva cultura. Reconocer públicamente y animar a la genta que se arriesgue y pruebe.
- Cambiar las personas/sistemas/estructuras que obstaculizan el cambio, porque es la única vía para poder avanzar. Hacerlo con cariño, honestidad, explicarlo bien al equipo.
- Es importante ir mostrando victorias a corto plazo, los pequeños cambios o logros que la nueva cultura trae.

Fuente: A partir de la intervención de Irene Milleiro, directora de Ashoka, en el foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, abril de 2023





RECURSOS PRÁCTICOS

Cuatro prácticas para ser un líder más centrado en el ser humano

1. Participa en prácticas que promuevan la autoconciencia

La autoconciencia es clave para tomar buenas decisiones. Un líder consciente de sí mismo es un líder más humano. Sin embargo, con demasiada frecuencia nos mantenemos en piloto automático; permitimos que la rutina diaria del trabajo y las obligaciones familiares gobiernen nuestras decisiones y acciones, y evitamos el trabajo crítico del autoexamen. La forma más efectiva de salir de este piloto automático es asegurarnos de que estamos priorizando nuestros valores fundamentales a través del autoexamen. Aunque hay muchas estrategias individuales que pueden aplicarse para ello, la interacción con otras personas suele ser más efectiva. Hablar con colegas, familiares, amigos de confianza o personas que son referentes para nosotros sobre qué valoran y por qué nos ayuda a redescubrir o a reforzar nuestros propios valores.

Preguntas clave para ti y para tu equipo:

¿Cómo puedo tomar conciencia regularmente de cómo estoy? ¿Cuáles son mis principios de actuación?
¿Qué valoro y cómo se expresan esos valores en mis decisiones de trabajo y de liderazgo?

2. Tómate un tiempo para ti mismo

La experiencia humana no se compone solo de trabajo, así que no cometas el error de pensar que trabajar más duro es la única respuesta para convertirte en un mejor líder. Tómate un tiempo para alejarte del ordenador, las reuniones y las llamadas de Zoom para hacer algo simplemente por diversión y disfrute personal. Los descansos intencionales refrescan la parte creativa del cerebro, necesaria para abrir la mente y resolver problemas. Las prácticas diarias de la meditación o del ejercicio pueden ayudar a restablecerse cuando uno se siente abrumado. Incluso hacer algo tan simple como escuchar música puede ser de gran ayuda. Los humanos están programados para reconocer la belleza del arte y la libertad de la naturaleza: trabaja con esa necesidad, no contra ella.

Preguntas clave para ti y para tu equipo:

¿Qué estoy haciendo cuando me siento más renovado y relajado? ¿Cuándo fue la última vez que me sentí inspirado? ¿Cómo puedo incorporar más música, arte y naturaleza a mi vida personal y profesional?

3. Prioriza la alineación sobre el acuerdo

El acuerdo no es necesario cuando se prioriza la alineación. Ser líder sería fácil si en el lugar de trabajo todos pensarán exactamente de la misma manera, pero los humanos son entidades complicadas. Luchar por alcanzar un acuerdo universal es un esfuerzo vano. En vez de dictar u obligar a las personas a estar de acuerdo, esfuérzate por buscar puntos de alineación que permitan que todos se sientan reconocidos. La importancia de la alineación es aún más apremiante en lugares de trabajo diversos. Para encontrar la alineación con quienes tienen experiencias de vida diferentes de las propias, es necesario participar en un proceso de comprensión de dichas perspectivas desde un lugar de apertura y curiosidad. Busca oportunidades para aprender de las personas con las que trabajas, y no solo conocer sus pasatiempos y los nombres de sus hijos, sino también qué valoran y cómo piensan del mundo. Haz preguntas que te ayuden a comprender qué las mueve y reconoce sus puntos de vista, incluso cuando no estés de acuerdo con ellas.

Preguntas clave para ti y para tu equipo:

¿En qué creo y por qué? ¿Qué creen los que me rodean? ¿Dónde nos alineamos?



4. Crea espacios donde todos puedan ser valientes

En lugar de buscar espacios en los cuales te sientas cómodo, desafíate a participar en espacios en que puedas ser valiente. Es humano buscar seguridad y protección, pero con demasiada seguridad podemos perder oportunidades de aprender y crecer. El paso siguiente después de crear “espacios seguros” es crear “espacios valientes” arraigados en la confianza y en el respeto, en que todos puedan participar. El elemento esencial en un espacio valiente es la confianza: la confianza que brindas a los demás y la confianza que esperas de ellos a cambio. Si no haces el esfuerzo de confiar en las personas con las que trabajas, siempre tenderás a buscar la comodidad improductiva de quienes piensan de la misma manera que tú. Los espacios valientes aprovechan el poder de la tensión productiva y permiten que tú y quienes trabajan contigo os presentéis como individuos completamente realizados.

Preguntas clave para ti y para tu equipo:

¿Soy valiente o seguro en el trabajo? ¿Cuándo me siento incómodo y por qué? ¿Cómo puedo crear una cultura que mejore la confianza y nos permita a todos apoyarnos en conversaciones difíciles?

Fuente: Hendrickson, Kalissa; Javellana, Philip; Rosenzweig, Dave (2022): *Four Practices to be a More Human Centered Leader*. Aspen Institute. Disponible en el siguiente [link](#).

Casos

OXFAM INTERMÓN:
Transformación cultural

FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO:
Avanzando en la diversidad

CASO

OXFAM INTERMÓN: Transformación cultural

“ Transformar la cultura es un viaje incómodo e intencional; hay que querer hacerlo de verdad. Significa deconstruirse, desafiar patrones establecidos. Esto va de personas. Las organizaciones no pueden cambiar la cultura, solamente pueden cocrear los espacios y las formas de trabajo para que la cultura evolucione

Franco Cortada, director de Oxfam Intermón

Oxfam Intermón es una ONG española, miembro de la confederación Oxfam, que engloba 21 entidades afiladas que trabajan conjuntamente en 90 países para combatir las desigualdades que provocan la pobreza en el mundo. Su unión les permite impulsar programas de desarrollo y campañas internacionales de gran alcance y les proporciona una gran capacidad de respuesta ante las grandes emergencias humanitarias.

¿Qué impulsa la transformación cultural de Oxfam Intermón?

- El viaje transformador de Oxfam Intermón se inicia en 2018, a raíz de la crisis **de reputación que vivió la confederación Oxfam** debido al comportamiento totalmente inadecuado de algunos de sus cooperantes en Haití. Dicha crisis no fue únicamente una crisis de reputación externa, sino que también **sacudió a la organización internamente**. En ese contexto, se definen una serie de compromisos institucionales. El trabajo de mejora afecta todos los niveles de la organización: las políticas, los protocolos y las nuevas posiciones, e implica en especial una reevaluación de la cultura de la organización. El objetivo es **recuperar y crear confianza: crear una cultura en la cual cualquier persona se atreva a desafiar lo establecido**, para construir un entorno seguro, donde la gente se siente segura, valorada y escuchada.
- Por otra parte, se está trabajando en la **definición de la estrategia 2020-2025 de Oxfam Intermón**. El objetivo es una mirada transformadora sobre la cultura que necesitamos para “ser el cambio que buscamos en el mundo” y que nos impulsa a ser una organización relevante y con impacto en el siglo XXI. Para ello, se definen los siguientes principios clave: **ágil, digital, feminista, transparente, diversa e inclusiva**.
- A ello, se le suman los **compromisos externos** que se han ido adquiriendo, como el *Pledge for Change* (en materia de partenariados equitativos, lucha contra el racismo y la discriminación, apoyo a las iniciativas dirigidas localmente, etc.).
- Además, en 2020, irrumpe la **pandemia de la COVID-19**. Como pasó a la mayoría de las empresas y entidades, este factor fue un **acelerador para la transformación cultural**, especialmente en materia de trabajo híbrido, desconexión digital, conciliación, etc.

Figura 47. Oxfam Intermón: “Con la mirada puesta en 2025. La cultura como motor de cambio”

Con la mirada puesta en 2025. La cultura como motor de cambio

- **ÁGIL:** flexible, focalizada, ligera y eficiente. Mayor capacidad de reacción y adaptación al contexto, orientada al cambio y a la innovación para encontrar soluciones a necesidades complejas. **Que empodere a las personas. Que escuche, piense y actúe de fuera a dentro.**
- **FEMINISTA:** mirada feminista en lo que hacemos y cómo leemos el mundo **abordamos nuestro trabajo, nos relacionamos.** Aplica también al abordaje de nuestro programas, **distribución del poder, autonomía, inclusión, cuidados.**
- **TRANSPARENTE:** rendición de cuentas interna y externa. **CULTURA DE DATO.** Proyectos y toma de decisiones alineados entorno a propósito común. Feedback honesto y continuo. Generación de confianza. Refuerzo de la legitimidad y consistencia necesarias.

Y además DIVERSA E INCLUSIVA: Huir de lo tokenístico. Desde nuestras prácticas diarias.

Fuente: Oxfam Intermón (2023)



¿Cómo se lleva a cambio este proceso de transformación cultural?

Se definen cuatro ejes para llevar a cambio la transformación:

1. Marcos de referencia que definen qué queremos. Planes y modelos que marcan el camino a seguir:

- Definición de un modelo de liderazgo (MPO: Managing people in Oxfam)
- Definición de unos principios feministas que enmarcan el trabajo a realizar
- Plan de igualdad
- Marco de integridad
- Marco de diversidad e inclusión
- Plan de transformación digital
- Plan de sostenibilidad ambiental

Figura 48. Liderazgo feminista en la era digital

TENEMOS AUTOCONCIENCIA

Reconocemos nuestro poder y lo gestionamos <i>sin enfatizar nuestros privilegios</i> a la luz de los valores	Somos personas humildes que ponemos el "nosotros" antes que el "yo"
Somos curiosas creando y promoviendo una cultura de innovación y de mejora continua	Conocemos nuestras fortalezas y debilidades y solicitamos feedback para mejorar

ENTENDEMOS EL CONTEXTO Y GENERAMOS VISIÓN

Estamos al tanto de las tendencias que pueden causar disrupción en el sector y sean coherentes con nuestra misión y valores para conseguir justicia social	Analizamos y pensamos de forma sistémica . No vemos las situaciones como aisladas, las observamos y estudiamos entendiendo que son parte de un sistema más general
Nos manejamos bien en la complejidad y la ambigüedad, aprendemos a sentirnos cómodas en tiempos de incertidumbre.	Establecemos metas y una visión ilusionante , coherente con nuestra misión y valores.

COLABORAMOS & CONSTRUIMOS SINERGIAS CON OTRAS

Promovemos la colaboración en red tejiendo alianzas dentro y fuera de la organización	Empoderamos y facilitamos las condiciones para que cada persona pueda sacar lo mejor de ella misma	Influimos y generamos impacto en la actitud, comportamiento y desarrollo de las personas
Dotamos a las personas de libertad demostrando que creemos y confiamos en ellas proporcionándoles el apoyo adecuado	Generamos espacios de trabajo seguros, positivos y saludables	

LIDERAZGO FEMINISTA EN LA ERA DIGITAL

PRODUCIMOS RESULTADOS

Tomamos decisiones informadas, ágiles y valientes fomentando la cultura del dato	Rendimos cuentas sobre nuestras acciones y de como tomamos decisiones coherentes con nuestros valores para alcanzar los objetivos misionales
Nos focalizamos en aportar valor a las necesidades de las personas con y para las que trabajamos (equipo, socios, aliadas, comunidades...)	

Fuente: Oxfam Intermón (2023)

2. Estructuras formales e informales

- Estructuras formales, como la creación de un Equipo de Cultura y Desarrollo Organizativo y de un Equipo de Transformación Digital e Innovación, o la creación de posiciones específicas que forman parte de la estructura, como el lead Digital, el lead de Cultura, el lead de Diversidad y el lead de Sostenibilidad Ambiental.
- Estructuras informales, como grupos de personas que promueven los atributos que queremos fomentar y que pueden abonar el terreno para el cambio. Por ejemplo, los grupos de Digital4Change, Got Talent, Green Team, Horda Queer, etc.

3. Palancas de cambio

Figura 49. Oxfam Intermón: “Las palancas de cambio”

Las Palancas

Prácticas polinizadoras

- Abonar el terreno y **dar la libertad necesaria para que sucedan... retos y victorias que construyen camino**
- *Revisión de principios feministas en proceso de diseño por programa Desigualdad Cero*
- *Decálogos de Cuidados, liderados por áreas*
- *Operativización de los principios feministas por el Program Funding Team*
- ...

Formación & Desarrollo

- **Incorporar sistemáticamente el ámbito de bienestar y liderazgo personal + el ámbito de valores y cultura** para ir programando acciones que promuevan aspectos de la nueva cultura y desarrollen habilidades asociadas
- Por ejemplo, ahora hay una **apuesta de impulsar la Comunicación no Violenta en toda la organización** (dirección, equipo contratado y voluntariado) desde el convencimiento que es una herramienta con un potencial de transformación bastante impresionante.

Comunicación Interna

- **Uso de Workplace:** sobre inclusión y diversidad, antirracismo. Algunas han pasado de forma espontánea gracias a mucho trabajo previo.
- **Tribunas,** reuniones
- Tenemos el reto de **conectar mejor las estrategias de comunicación interna y cultura:** existe una estrategia institucional de comunicación interna y existen planes ad hoc para los distintos atributos pero necesitamos mejorar la pasarela que conecta una cosa con otra.

Prácticas polinizadoras

- SGD: Conversemo (**Evaluación 360** para todas posiciones).
- **Team Insights.** (Publicamos en abierto y sin filtro los resultados regulares de staff survey o de la evaluación de riesgos psicosociales)
- Seguimiento regular con el Comité de Empresa
- Procesos de aprendizaje específicos, p.ej. valoración del uso de los principios feministas en el diseño del programa Desigualdad 0

Fuente: Oxfam Intermón (2023)

4. Mecanismos de escucha, seguimiento, aprendizaje y ajuste

Aprendizajes: ¿Cómo hacerlo?

- Es necesario tener claro el punto de llegada, **generar una visión compartida** sobre qué quiere ser nuestra organización y asegurar que está presente en el discurso, en todas las comunicaciones.
- No podemos quedarnos en el plano retórico, sino que debemos **concretar esta visión en la realidad cotidiana**, ejemplificar, compartir prácticas y ejemplos. Se necesitan acciones intencionales para generar cambios.
- La organización no puede “cambiar” la cultura institucional, pero sí **cocrear con los equipos** los marcos, el entorno, las prácticas y los incentivos para que se produzcan los cambios necesarios.

- Es fundamental **ser consistentes y generar confianza**. Sin estos dos elementos, la transformación no es posible.
- Las **sinergias** son muy importantes: la combinación simultánea de varios elementos facilita el cambio. Por ejemplo, un estilo de liderazgo determinado, la formación adecuada, la comunicación interna, los sistemas de seguimiento, etc.
- Las **prácticas cotidianas** son factores detonantes del cambio, pequeñas cosas que polinizan.
- Es importante **medir los avances del cambio**: saber que mides y saber que te miden ayuda a pasar a la acción.
- **Las personas son el elemento más importante del cambio**. El cambio requiere cambiar actitudes y creencias, y supone deconstruir, lo cual requiere tiempo y genera resistencias. Es necesario dar tiempo para llevar a cabo las conversaciones difíciles y la adaptación.
- La figura de los **promotores del cambio** es fundamental. Pero ello no implica dejación de responsabilidades por parte de la dirección/organización. Es necesario dedicarle recursos e intencionalidad, y formalizar el cambio mediante políticas, procesos, etc.
- **No todas las personas se adaptarán al cambio**. Es necesario reflexionar sobre qué porcentaje de personas puedes sostener, durante cuánto tiempo y en qué posiciones. Tener a una persona no adecuada en un puesto determinado durante demasiado tiempo puede bloquear el proceso de transformación.
- **La formación para acompañar el cambio es una herramienta muy útil**, que debe atender tanto la parte *hard* como la parte *soft*.
- **El rol del liderazgo es modelar el cambio**. *Ello no quiere decir que seamos el ejemplo, sino reconocer que somos los primeros que nos tenemos que deconstruir, que tenemos defectos y que podemos equivocarnos*. Se trata de mostrar a los equipos que no somos el alumno aventajado, sino los primeros que tenemos que aprender.

CASO

FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO: Avanzando en la diversidad

“

Si vas en serio, avanzar en la diversidad supone empoderar a las personas y darles un poder concreto: ocupar espacios de poder, de toma de decisión y de liderazgo. No se trata solo de alcanzar un número, sino de participar en las decisiones.

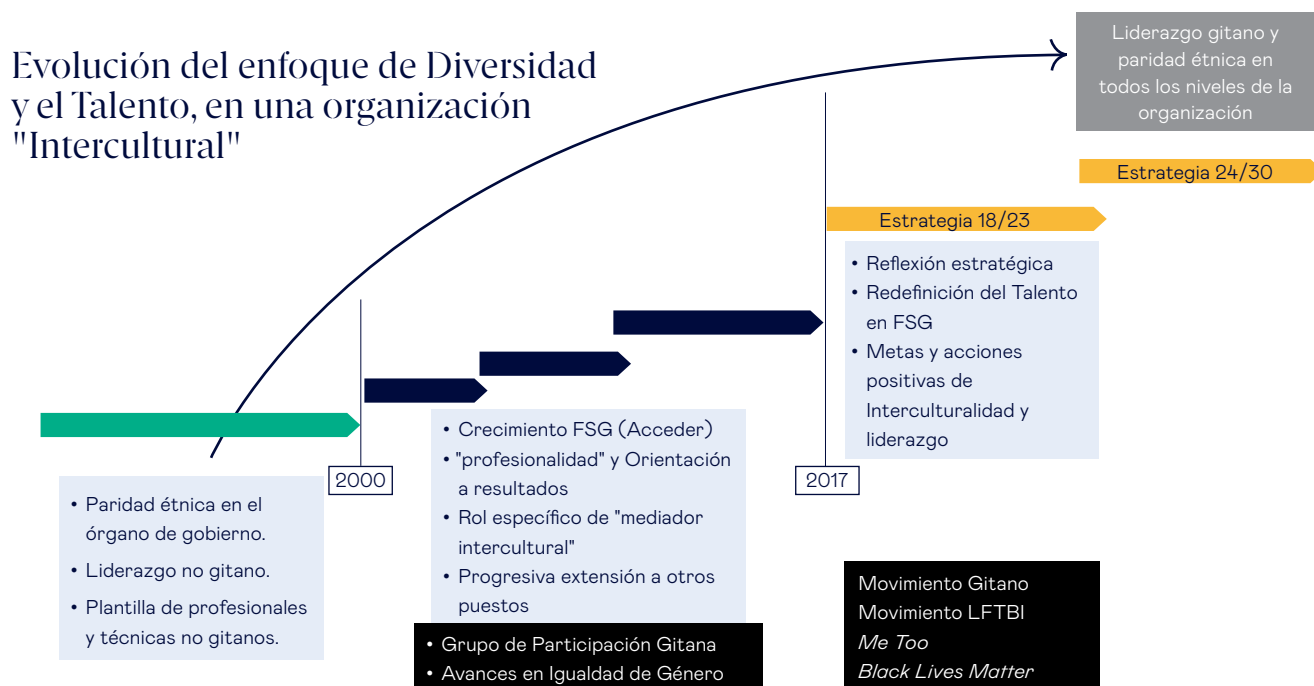
Isidro Rodríguez, director de la Fundación Secretariado Gitano

La Fundación Secretariado Gitano (FSG) es una entidad social sin ánimo de lucro que presta servicios para el desarrollo de la comunidad gitana en España y en Europa. La historia de la Fundación comenzó a perfilarse hace más de 45 años cuando, animados por el Concilio Vaticano II, en los años sesenta nacen los secretariados gitanos con la vocación de ofrecer asistencia religiosa y social de forma específica a las personas gitanas. La implicación personal de payos y gitanos, religiosos y seculares, puso los cimientos de lo que en el futuro sería la FSG.

La diversidad, especialmente étnica, estaba presente en los órganos de gobierno de la entidad desde sus inicios, ya que había paridad de personas gitanas y no gitanas. Se trataba de algo excepcional en ese momento, de modo que **la interculturalidad ha sido una de las señas de identidad de la entidad desde sus inicios**. Sin embargo, esa **diversidad no se reflejaba en la plantilla de la organización**, donde predominaban los hombres con una trayectoria y un perfil similares.

El camino de la entidad hacia la diversidad se inicia en el año 2000, con las primeras incorporaciones de personas gitanas en los equipos de trabajo. Es un momento de gran crecimiento gracias a la financiación europea, en que se pasa de una plantilla de 40 personas a 1.000 y de estar solo en Madrid a operar en toda España. En ese momento, aparece por primera vez un puesto para las personas gitanas: el de mediador intercultural. Comienza aquí la primera transformación cultural de la organización, que va incrementando progresivamente el número de técnicos gitanos, los cuales van accediendo a nuevos puestos de forma orgánica, sin que exista ninguna planificación de la entidad en este sentido.



Figura 50. Evolución del enfoque a la diversidad y al talento en la FSG

Fuente: Fundación Secretariado Gitano (2023)

El punto de inflexión en este proceso de transformación cultural se da en 2017, cuando empieza un período de reflexión estratégica muy transformador. Es entonces que se define una estrategia de cuatro ejes, uno de los cuales es específicamente de **interculturalidad y participación**. Se crea una subdirección específica para desarrollar ese ámbito y se redefine lo que es talento para la FSG. Se marca el objetivo de llegar al 40% del equipo técnico de etnia gitana para el año 2023 (actualmente es del 38-39%) y se espera alcanzar realmente la paridad en el período 2024-2030. **El objetivo es tener una organización con liderazgo gitano, con paridad étnica en toda la entidad no solo en número, sino a todos los niveles organizativos.**

¿Cómo se ha hecho?

- Ha habido un **cambio en la definición de talento**. Comenzó siendo una organización muy profesional, pero con una definición muy sesgada de la profesionalidad y del talento: "tener un título, unas competencias técnicas determinadas", etc. Esto había dejado fuera a todas las personas gitanas que no tenían título (téngase en cuenta que solo hay un 3% de titulados superiores entre la comunidad gitana). La organización realizó un esfuerzo por redefinir qué era el talento y la profesionalidad: **los trabajadores gitanos aportaban mucho talento que no se estaba utilizando y que, además, era esencial para el avance de la misión.**
- Se empiezan a implementar **medidas de capacitación y desarrollo**. Se llevan a cabo varias iniciativas en el ámbito de la formación, como el programa CALÍ, el proyecto "Talento gitano" o el título UPNA.
- Se van articulando **decisiones políticas y estratégicas**. Una de las más relevantes, desde el punto de vista simbólico, es el cambio en la presidencia de la organización: pasar el testigo del fundador, que es cura, a una mujer gitana, joven, abogada, que ya trabaja en la entidad. También se hacen cambios en puestos clave de la organización.
- Se **implementan medidas administrativas**, como medidas de discriminación positiva, el establecimiento de cuotas, la priorización en los procesos de selección y administración de ciertos perfiles, etc.

Figura 51. Iniciativas de formación y desarrollo de talento



¿Qué factores han facilitado este proceso de transformación?

- En el año 2000, se creó el **grupo de participación gitana** y, posteriormente, uno **específico de mujeres gitanas**, que ha tenido un papel muy relevante de reivindicación y como motor de transformación.
- Los **avances en otros movimientos**, como MeToo o Black Lives Matter, o el aumento de la visibilidad LGTBI también han contribuido a que otras causas o desigualdades pasaran al primer plano.
- La reivindicación de una **parte de la comunidad gitana** para que la entidad sea más representativa y participativa. Actualmente, por ejemplo, la comunidad gitana beneficiaria también participa en el diseño de los programas.

¿Qué se ha conseguido?

- Este avance hacia la diversidad ha reportado muchos beneficios a la entidad que no había sabido aprovechar hasta entonces.
- Ello es especialmente evidente para **los beneficiarios de la organización, que se sienten más identificados y reconocidos**, con lo cual su vinculación a la entidad es mayor.
- En el ámbito de la incidencia pública también se ha mejorado mucho. La labor de sensibilización y de incidencia ha tenido mayor impacto al ser explicada por una persona gitana; **se ha ganado en legitimidad y en capacidad de influencia, a todos los niveles**.
- También ha cambiado la **vinculación con el movimiento asociativo gitano**, al mejorar la capacidad de cooperación con otras organizaciones. Actualmente, la FSG es la organización gitana más grande de Europa, y ello se entiende como una conquista de toda la comunidad gitana.

¿Qué se ha aprendido?

- **Avanzar en la diversidad cuesta** dinero, tiempo y su gestión, pero no abordarla también tiene un coste. Es un tema crítico hoy en día. “Si no hubiéramos hecho esto, habría afectado la sostenibilidad de la organización: no seríamos relevantes o no tendríamos la misma capacidad de influencia.”
- La entidad se ha dado cuenta de que **hay una discriminación inconsciente**. Aunque aparentemente nadie es racista, se ha detectado una cierta resistencia al cambio a lo largo de este proceso.
- La **participación interna** en este proceso de transformación **es fundamental**: si la gente no tiene poder real de toma de decisiones, las cosas no progresan.
- **El papel de los órganos de gobierno y de la dirección es clave**. Se ha tratado y se trata de un proceso planificado y dirigido desde los niveles de liderazgo, con la complicidad de los grupos gitanos que se habían creado.
- El paradigma de la igualdad ha cambiado para siempre: se trata de un avance civilizatorio. Necesariamente, ahora este cambio tiene que ir acompañado de reconocimiento y voz. No hay vuelta atrás. **La diversidad ya no es opcional; es mainstream.**
- **Hay resistencias dentro y exigencias desde fuera**. A la hora de liderar estos avances, hay que tener esto en cuenta. Nos encontramos con resistencias similares a las observadas en el ámbito de la igualdad de género; de ahí la importancia de que la diversidad sea un objetivo estratégico y de que existan medidas específicas para ello, por ejemplo de discriminación positiva.

Anexo: Encuesta realizada

En el marco de la investigación sobre gestión y desarrollo del talento y transformación cultural en las ONG recogida en este informe, el pasado invierno se realizó una encuesta para recoger la opinión del sector en este ámbito.

A lo largo de esta publicación, se han incluido algunos de los datos y gráficos de dicha encuesta en forma de recuadros destacados, y a continuación presentamos la información general y la ficha técnica.

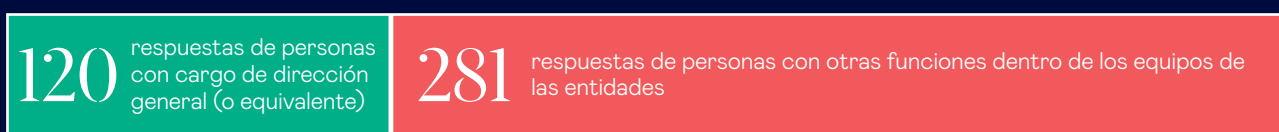
También se ha elaborado y publicado un informe específico con los resultados de la encuesta, que está disponible [aquí](#).



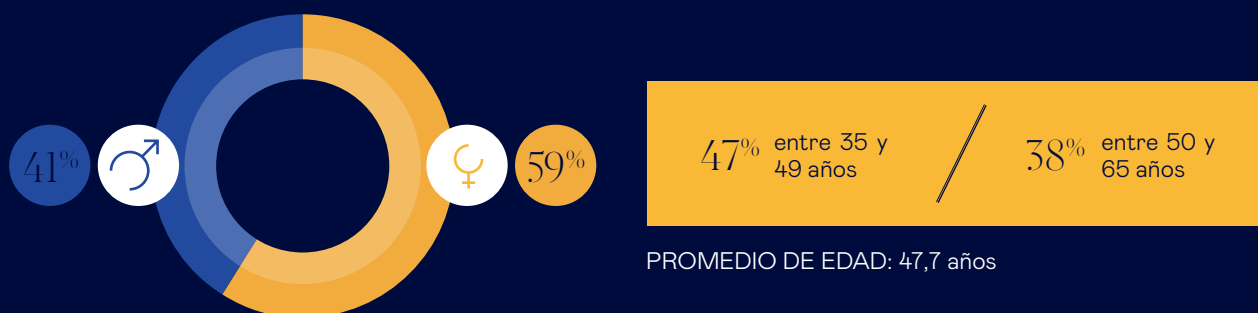
Ficha técnica de la encuesta realizada:

Calendario de la encuesta: de noviembre de 2022 a febrero de 2023.

Muestra obtenida: 401 respuestas



Perfil de los respondientes de la muestra:



→ Miembros del equipo directivo (34%) y de la dirección general (30%)

→ Perfil de las organizaciones:

- la mayoría se dedican a la acción social (64%)
- el perfil más frecuente son ONG de tamaño medio, con:
 - entre 50 y 250 personas contratadas (36%)
 - un presupuesto anual de 0,5 a 2 M€ (35%)

Bibliografía

Academy to Innovate HR (2021): *Leading a Successful Cultural Transformation at Your Organization*.

Action Aid UK (2019): *How Action Aid implemented feminist leadership principles*. Disponible en el siguiente [link](#).

Action Aid (2022): *How we practise feminism at work*. Disponible en el siguiente [link](#).

Ballow, J. (2018): *Why You Need to Build Your Nonprofit's Employment Brand and How to Do It*. Phylantropy News Digest. Disponible en el siguiente [link](#).

AIHR: "Leading a Successful Cultural Transformation at Your Organization", modelo de transformación cultural, disponible [aquí](#).

Bank of America (2022): *Desbloquee el poder de un equipo de liderazgo inclusivo y diverso*. Disponible en el siguiente [link](#).

Beamery (2022): *The Imperfect Storm. How Skills Are Transforming the Future of Work*

Bersin, J. (2022): *The Definitive Guide: Employee Experience*. Disponible en el siguiente [link](#).

Bersin, J. (2022): *What is human-centered leadership?*

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

Bersin, J. (2021): "The Irresistible Organization: Understanding Employee Experience In Detail", 4 de noviembre. Disponible en el siguiente [link](#).

Blue Beyond (2022): *9 barriers to succesful culture change and how to overcome them*. Disponible en el siguiente [link](#).

Bridgespan (2012): *Bridgespan's Organization Diagnostic survey*.

Bridgespan (2012): *Four actions nonprofit leaders can take to transform organizational culture*. Disponible en el siguiente [link](#).

Canig, A. (2020): *El trabajo ya no es lo que era*. Publicado por Conecta.

Ceridian (2021): *2021 Pulse of Talent. What today's employees want and need*.

Ceridian (2022): *2022 Pulse of Talent. Competing for talent takes more than pay*.

Christensen, C. (1997): *The innovators dilemma*.

Cortés, C. (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. Instituto de Innovación Social de Esade y ISS España. Disponible en el siguiente [link](#).

Cortés, C.; y Carreras, I. (2021): *La influencia de la RSE en la gestión de personas. Buenas prácticas*. Instituto de Innovación Social de Esade y ISS España. Disponible en el siguiente [link](#).

Cortés, C. (2023): "Sistema integral de gestión de personas", material docente del programa Dirección y Gestión de ONG. Curso 2022-23, MÓDULO III. La gestión de las personas en las ONG-ONL, enero de 2023.

Crail, C.; y Watts, R. (2023): "Offboarding: Definition & Best practices (2023 Guide)". *Forbes*, 10 de noviembre. Disponible en el siguiente [link](#).

Dasra (2019): *People First: Scaling Impact through Talent Management*. Disponible en siguiente [link](#).

ORGDCH (2022): *Informe LLYC-DCH. Tendencias talento 2022*. Enero 2022. Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, Madrid, enero 2022. Disponible en siguiente [link](#).

Deloitte (2022): *Building an inclusive culture at work*.

Dolan, S.; Raich, M. (2022): *La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI*.

Eagles Flight (2021): *What is a culture transformation exactly?*. Disponible en el siguiente [link](#).

Factorial HR (2022): *Employer branding: 5 tips to better communicate it*. Disponible en el siguiente [link](#).

Field; Pears y Schaninger (2022): "A single approach to culture transformation may not fit all". 30 de junio, McKinsey.

Forbes Human Resources Council (2022): *Emerging HR trends for 2022 and beyond*. Disponible en el siguiente [link](#).

Foro Económico Mundial (2020): *The future of Jobs 2020*.

Fundación Deloitte; Asociación Española de Fundraising; y Fundación Lealtad (2022): *Barómetro de entidades no lucrativas de 2022*.

Garcia, S. (2022): "Tecnología para la adquisición de talento: 4 tendencias". Publicado en Revista *Capital Humano*, 375, mayo.

Gardner, R. (2022): *Leading a successful cultural transformation at your organisation*. Academy to Innovate HR.

Gartner (2022): *Evolve Culture & Leadership for the Hybrid Workplace*.

Gartner (2022): *HR Toolkit: Tackling 2023 Future of Work Trends*. Disponible en siguiente [link](#).

Gartner (2022): "In Human-Centric Work, We Trust", 17 de junio. Disponible en siguiente [link](#).

Gartner (2022): *Top 5 priorities for HR Leaders in 2023*.

Gartner (2022). *HR monthly magazine*. Septiembre 2022.

Gartner HR (2022): *Managing Reopening Plans and Retaining Talent Amid New COVID-19 Variants and the Great Resignation*. 2022 Gartner Culture in a Hybrid World HR Leader Survey.

Gartner (2018): Informe de TalentNeuron™ sobre tendencias del mercado de mano de obra

Glocal Thinking (2022): 10 consejos para crear un onboardig único. Disponible en el siguiente [link](#).

Goleman, D., (2000): *La inteligencia emocional aplicada a las organizaciones*.

Gong, R. (2022): "How to Build Nonprofit Talent Systems During Times of Rapid Growth". *Stanford Social Innovation Review*, 9 de marzo. Disponible en el siguiente [link](#).

Harver (2020): "7 Steps To Facilitate A Successful Cultural Transformation At Your Organization". Disponible en siguiente [link](#).

Hendrickson, K.; Javellana, P; y Rosenzweig, D. (2022): *Four practices to be a more human centered leader*. Disponible en siguiente [link](#).

HireHive (2022): "Widening your talent pool". Artículo disponible en el siguiente [link](#).

Howspce (2022): *Changing organizational culture: The complete guide*. Disponible en siguiente [link](#).

HR Team (2023): *Employee Onboarding in 2023: Four Game-Changing Trends You'll Wish You Knew About Sooner*.

Ideas for Leaders (2022): *How to leverage organisational cultural toolkit for change*. Disponible en el siguiente [link](#).

Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute (2020): *Future Work Skills 2020*.

Intagliata, J; Sturman, J.; y Kincaid, S. (2022): "Cómo detectar y desarrollar el talento de alto potencial en su organización". *Harvard Business Review*, 26 de mayo.

Jenkins, J. (2018): "Sorry, but charities have to face up to the talent crisis". Publicado en *Third Sector*, 24 de septiembre.

Kotter, J. (2012): *Leading Change*, Harvard Business Review Press. Edición noviembre 2012.

Laurano, M. (2022): *The imperfect storm. How skills are transforming the future of work*. Aptitude Reserch.

LinkedIn Learning (2018): "Why Creativity is the most important skill in the world". *Learning Blog*, 31 de diciembre.

LinkedIn Talent Solutions (2020): 2020 Global Talent Trends. 4 trends changing the way you attract and retain talent. Disponible [aquí](#).

LinkedIn Learning (2021): *Workplace Learning Report 2021. Skill Building in the New World of Work*.

LinkedIn Learning (2022): Skills Advantage Report. Disponible en el siguiente [link](#).

LinkedIn Learning (2022): *The Skills Advantage: Insights to help your employees learn, grow and thrive*. Disponible en el siguiente [link](#).

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

Loscos, F. (2022): "Los 15 mayores desafíos de la gestión del talento". *Harvard Deusto Business Review*, núm. 324 (julio). Disponible en el siguiente [link](#).

Malhotra, N (2021): *Challenges of Organizational Culture Change*. Publicado en [Linkedin](#).

Mannion, R. (2022): *Making culture change happen*. Publicado en Cambridge University Press. Disponible en el siguiente [link](#).

Manpower (2017): Skills Revolution. Disponible en: <https://www.futureofwork.manpowergroup.es/skills-revolution-future-of-work>.

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

Marr, B. (2023): "Estas serán las 10 habilidades más demandadas en 2030". *Forbes*, 15 febrero del 2023.

Marr, B. (2022): "Developing the most in-demand skills for the future of work". Artículo publicado en *Forbes*, 15 de junio.

Mayer, J. (2022): *How to be a human centered leader*. Thomas Insights. Disponible en el siguiente [link](#).

McKinsey (2023): *The State of Organizations 2023*. Disponible en el siguiente [link](#).

McKinsey (2022): "A single approach to culture transformation may not fit all". Disponible en el siguiente [link](#).

McKinsey (2022): "Taking a skills-based approach to building the future workforce", artículo publicado en noviembre 2022 y disponible [aquí](#).

McKinsey (2021): *Culture in the hybrid workplace*. Disponible en el siguiente [link](#).

Meister, J. (2021): "The future of work: Offering employee well-being benefits can stem the great resignation". *Forbes*, 16 de diciembre. Disponible en el siguiente [link](#).

Metz-Kleine, Alicia (2022): "These are the top 10 trends in talent management". *Tandem Employ*, 19 de enero. Disponible en el siguiente [link](#).

Michael Page: *Create a great employee value proposition*. Disponible en el siguiente [link](#).

Mizzi, M. (2021): "How To Execute a Successful Cultural Transformation in Your Organization". Disponible en el siguiente [link](#).

New Level Group (2010): *Developing a volunteer talent management program*. Disponible en el siguiente [link](#).

Nonprofit HR (2022): *2022 Nonprofit Talent Management Priorities Survey results*.

Nonprofit HR (2022): *Key elements to consider in your organizations performance management system*. Disponible en el siguiente [link](#).

Nonprofit HR (2021): *2021 Nonprofit Diversity practices: with new survey results*. Disponible en el siguiente [link](#).

Nonprofit Leadership Centre (2022): *Beyond Employee Training: Creating a Learning Culture in Nonprofit Organizations*.

NPC (2019): *Attracting, recruiting and retaining the best talent*. Disponible en el siguiente [link](#).

OCDE (2019): "El futuro del trabajo. Perspectivas de empleo de la OCDE". Disponible en el siguiente [link](#).

O'Halloran, J. (2022): *The price of purpose: pay gaps in the charity sector*. Agosto 2022. ProBono Economics. Disponible en el siguiente [link](#).

Prophet (2020): *Catalysts in Action: Applying the cultural levers of transformation. A Global Research Report*. Disponible en el siguiente [link](#).

Prophet (2022): *Designing the Employee Experience for the New World of Work*. Disponible en el siguiente [link](#).

PwC (2021, 2022 y 2023): *Hope and Fears*. Última edición disponible en el siguiente [link](#).

PwC (2021): *PwC's Future of Work and Skills Survey*. Disponible en el siguiente [link](#).

Raconteur (2022): *Future of Work 2022 Report*. Disponible en el siguiente [link](#).

Randstad Sourceright (2022): *Global Talent Trends Report*.

Randstad Sourceright (2022): *Talent Trends 2022: put people first to recharge your talent strategy*.

Schein, E.S. (1980): *Organizational culture and leadership*.

Sesil Pir Consulting (2019): *Human-Centered Leadership: Behaviours, Mindsets, Attributes required for the future of work*.

Silkin y Davies (2021): Eight drivers of change- the future of work.

Suarez Rivas, JM (2022): "Humildad y autenticidad, la base de un liderazgo humanista". Disponible en el siguiente [link](#).

Sunil, P. (2023): "HR in 2023: 5 trends shaping the employee experience". Disponible en el siguiente [link](#).

The Adecco Group (2022): *II Informe Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento*. Disponible en el siguiente [link](#).

The Adecco Group (2021): *Resetting Normal: Defining the New era of Work*.

The Human Capital Lab (2021): "Organisational culture and why organisational culture change fails". Disponible en el siguiente [link](#).

Tompkins, S. (2022): *Essentials of Nonprofit Talent Management*. Criterion.

University of Oxford, Saïd Business School (2022): *The future of transformation is human*.

VV.AA (2018): "The Leader's Guide to Corporate Culture". *Harvard Business Review*, enero-febrero 2018.

VV.AA. (2021): "Overcoming obstacles to succesful culture change". Publicado por MIT Sloan Management Review. Disponible en el siguiente [link](#).

Walker,B.; Soule, S. (2017): "Changing Company culture requires a movement not a mandate". *Harvard Business Review*. Disponible en el siguiente [link](#).



Autores



Mar Cordobés

Investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade.

Licenciada y máster en Administración y Dirección de Empresas por Esade y licenciada en Historia del Arte por la Universidad de Barcelona. Ha trabajado en diferentes organizaciones en el ámbito de la cooperación al desarrollo y la cultura y actualmente trabaja como consultora independiente para el tercer sector. Es experta independiente de la Comisión Europea en el marco del Programa Europa Creativa. Colabora como investigadora del Instituto de Innovación Social desde sus inicios, siendo co-autora de *Repensando el seguimiento y evaluación en las ONG españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante* (2008); *Turismo para el desarrollo* (2009); *Informe anual: El impacto de los microcréditos* (2010-2017); *TIC e Inclusión Social* (2012); *Voluntariado Corporativo en España* (2012); *Mujeres con impacto. Ecosistema de las emprendedoras sociales en España* (2016) e *Inversión con un enfoque de género: una oportunidad para el ecosistema de la empresa social europea* (2017).



Ignasi Carreras

Director del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social y profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia.

Es ingeniero industrial (UPC) y diplomado en organización y dirección de empresas (EAE). Ha realizado postgrados de desarrollo directivo en Esade y en la Babson Business School, así como de liderazgo y gestión de ONG en las universidades de Stanford y de Harvard. Es profesor del departamento de Estrategia y Dirección General de Esade. También es el fundador y director (hasta julio 2018) del Instituto de Innovación Social de Esade. Es el presidente de Oxfam Intermón y miembro del Board Internacional de Oxfam, Vicepresidente de la Fundación Jaume Bofill y miembro del patronato de la Fundación Hazlo Posible. Ha sido integrante del patronato de la Fundación Lealtad, de Cristianismo y Justicia, de la Fundación Borja de Bioética, del órgano de gobierno Casal dels Infants así como de la junta directiva internacional del Global Reporting Initiative (GRI). Es miembro del Consejo asesor de diferentes fundaciones y ONG. Ha sido director general de Oxfam Intermón, donde trabajó de 1988 a 2006, y miembro del comité de dirección de Oxfam Internacional. Fue fundador del Casal dels Infants del Raval y de la organización Recollim (vinculada a Cáritas). También trabajó en la administración pública, la universidad y la empresa como responsable de diferentes programas relacionados con el ahorro energético. Es autor de diez libros sobre diferentes temas del liderazgo e innovación social y de múltiples artículos.



Maria Sureda

Coordinadora del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.

Licenciada y Máster en Administración y Dirección de Empresas (Lic&MBA) por Esade-Universidad Ramon Llull. Trabaja en el Instituto de Innovación Social en proyectos de investigación sobre liderazgo en las ONG, y anteriormente había participado en diferentes proyectos de investigación en el marco del Observatorio del Tercer Sector.

Coordinadora del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social desde sus inicios en 2008, y coautora de las distintas publicaciones realizadas, colaborando especialmente en la parte de investigación cuantitativa.

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
- Elaboración de casos
- Publicación anual de los resultados
- Actos públicos
- Divulgación de forma regular

Web del programa: <https://www.esade.edu/faculty-research/es/instituto-innovacion-social/investigacion/programa-esade-pwc-de-liderazgo-social>



Instituto de Innovación Social



Institute for Social
Innovation

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. La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible.



innovacionsocial@esade.edu

www.innovacionsocial.esade.edu

Campus Barcelona · Sant Cugat

Av. Torreblanca, 59. 08172 Sant Cugat del Vallès. Barcelona (Spain)

Campus Barcelona · Pedralbes

Campus Madrid

www.esade.edu

Fundación PwC



En el marco del propósito de PwC, generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes, la Fundación PwC tiene el objetivo de contribuir con el conocimiento y las capacidades de PwC a la generación de impacto social. 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.



Fundación PwC

Paseo de la Castellana, 259 B. Edificio Torre PwC
28046 Madrid

T. (+34) 915 684 876

es_fundacion.pwc@pwc.com

www.pwc.es

