

## ***El cambio organizacional a través de la participación y nuevos modelos de liderazgo.***

### ***Organizational change through participations and new leadership models.***

Marcos Zamora Herranz ([marcoszamora@autismosevilla.org](mailto:marcoszamora@autismosevilla.org))

Autismo Sevilla

#### **Resumen:**

*Como consecuencia de la evaluación de nuestra Organización con el Modelo de Cambio Organizacional de Schalock y Verdugo, se identificaron diferentes áreas de mejora a lo largo de las 8 estrategias para el cambio.*

*Con el apoyo de una consultoría externa se elaboró un análisis pormenorizado de la entidad y se identificaron tres áreas claves de acción: cambios en el organigrama, cambios en las personas y su capacitación y cambios en los procesos.*

*Diferentes indicadores nos han permitido valorar los objetivos propuestos del cambio organizacional. El desarrollo de un organigrama más horizontal donde se aumentaba las personas claves con liderazgo, la capacitación de las personas líderes para propiciar el cambio en cascada en la organización y una definición más clara de los procesos en cuanto a la toma de decisiones y la responsabilidad que diera mayor autonomía a los líderes de la organización y permitiera sentirse más reconocidos y valorados por su trabajo. La medición posterior en el Modelo de Desarrollo Organizacional después de los dos años de despliegue ha confirmado avances significativos en la percepción que la organización tiene sobre las dimensiones valoradas.*

*El despliegue de los cambios ha sido exitoso después de dos años, gracias a dos elementos clave que han minimizado las resistencias al cambio en la organización: estructuras más horizontales con liderazgos más compartidos y espacios de participación en el desarrollo del proyecto común. Existen aprendizajes y áreas de mejora del proceso que creemos que pueden ser de ayuda a otras organizaciones que comiencen un proceso de cambio organizacional.*

#### **Palabras clave:**

*Cambio Organizacional, estrategias de cambio, participación, liderazgo.*

#### **Abstract:**

*As a consequence of the Organization strategic assessment using Schalock and Verdugo "Today's Disability Organization Approach", we identified different improvement areas through 8 change strategies.*

*An external consultant made a deep assessment of the organization and focused on three main measures: changes on the organization chart, changes on persons and their training and changes on processes.*

*Different registers allow us to measure organizational change. A more horizontal organization chart where more leaders appear, training leaders for fostering change through the whole organization and a clearer definition of processes, responsibility and decision making that allow leaders feel more confident*

*and recognized in their job. Measures on the Model after two years confirm significant advances or the organization perception on the change strategies.*

*Changes display has been successful after two years, because of two key aspects that has minimize changes resistance: horizontal structures with shared leadership and participation spaces through a common project. There are many learning aspects and improving areas that could help other organizations.*

**Keywords:**

*Organizational Change, change strategies, participation and leadership.*

## **INTRODUCCIÓN**

Desde su creación, las organizaciones que prestan apoyos a las personas con Discapacidad, han orientado claramente su Misión hacia la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad y sus familias, desarrollando servicios e invirtiendo en la formación y capacitación de sus profesionales para este fin. Sin embargo, en los últimos tiempos, fruto de su crecimiento y por la necesidad de hacer sostenible y eficiente su actividad, las organizaciones del tercer sector, han tenido que conjugar su vocación social, su implicación, su espíritu vocacional, su solidaridad y su responsabilidad social, con una gestión y organización más propia de las medianas, y en algunas ocasiones, grandes empresas.

En el caso particular de Autismo Sevilla, el crecimiento exponencial en los últimos años ha hecho que se haya incrementado su plantilla y presupuesto en un 500 %, y las herramientas de gestión y organización validas en un primer momento, hayan dejado de ser válidas en este escenario de crecimiento y desarrollo.

Además, otros elementos del entorno han llevado a unas mayores exigencias al sector en los últimos años para optimizar los esfuerzos y poder ser más competitivos (escasez de fuentes de financiación, mayor competitividad por proyectos en el tercer sector, prestación de servicios mediante conciertos y licitaciones y creciente competitividad con el sector privado por la prestación de Servicios a personas con Discapacidad).

Desde hace ya más de 15 años, muchas entidades del sector, en esta orientación hacia la gestión empresarial, se comprometieron con diferentes modelos de calidad que pudieran orientar a sus organizaciones hacia la gestión más eficiente y hacia la transparencia. Muchas organizaciones optaron por iniciar planes de mejora continua en el marco de normas de calidad como las normas ISO o el modelo de Excelencia Europeo EFQM.

Sin embargo, la aplicación de estos modelos al contexto de las organizaciones sociales ha entrañado ciertas dificultades de adaptación a las estructuras y la realidad de las organizaciones así como la adaptación del lenguaje, la terminología y los procesos, que habían sido pensados para el contexto empresarial, y mostraban sus limitaciones en su adaptación. Muchas entidades como la nuestra, vieron aquí una oportunidad para proponer mejoras organizativas e incorporar una orientación hacia el cliente, sistemas de medición, procesos y una orientación estratégica. Este recorrido en el ámbito de la calidad es lo que ha llevado a nuestra organización a tener el sello de reconocimiento de 400 + de EFQM. Sin embargo, esto ha supuesto un verdadero esfuerzo de adaptación, formación y capacitación de los profesionales.

En estos últimos años surgieron otras normas más adaptadas al sector que orientaron los modelos de calidad a la idiosincrasia de las organizaciones sociales. ONG con Calidad fue una de ellas. Plena Inclusión, en su momento FEAPS, propuso un modelo propio para la “calidad total” en el que se proponían áreas de valoración y de mejora en ámbitos claves para las organizaciones orientadas hacia la calidad en la gestión como liderazgo y constancia de objetivos, orientación al cliente, orientación a los resultados, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje e innovación y mejora continua, desarrollo de alianzas, gestión por procesos y hechos, responsabilidad social.

A pesar de todos estos esfuerzos, siempre ha existido una limitación para orientar los cambios organizacionales hacia la misión de las organizaciones, y en concreto hacia la Calidad de Vida de las personas y sus familias. EL modelo propuesto por Schalock y Verdugo para el cambio en las organizaciones de Discapacidad (Schalock y Verdugo, 2013), nos propone un paradigma óptimo para enfocar nuestra gestión en el marco de los modelos de Calidad de Vida. En este modelo se proponen ocho estrategias de cambio para redefinir las organizaciones:



Figura 1. Estrategias de Cambio implicadas en la redefinición de organizaciones que prestan Servicios (Tomado de Schalock y Verdugo, 2013).

En el modelo se establecen cuatro catalizadores del cambio que son críticos en los procesos de cambio en las organizaciones. Los cambios estructurales no tienen recorrido si no existe un verdadero cambio cultural en la organización, y este se asienta verdaderamente en los valores y las actitudes de la organización. Para ello, es fundamental pivotar los cambios en la capacitación y en las oportunidades que nos ofrece la tecnología.

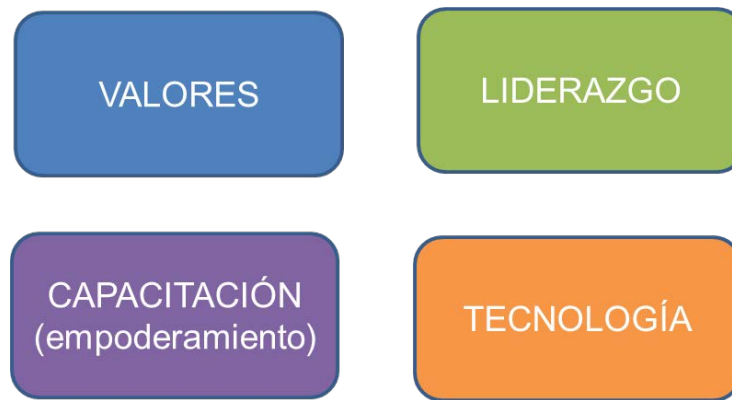


Figura 2. Catalizadores del cambio (Tomado de Schalock y Verdugo, 2013)

Una de las claves para este proceso de transformación en las organizaciones es que los líderes de las organizaciones se comprometan de una forma determinada hacia un cambio cultural en la organización y que se generen nuevos modelos de liderazgo, que impliquen liderazgos compartidos y complementarios y estrategias de participación, en los que se capacite a los profesionales y se viva la entidad y el cambio como un proyecto común.

Estas claves son las que han sido críticas en el proceso de cambio organizacional en Autismo Sevilla, y lo que supone una buena práctica en la aplicación del Modelo de Schalock y Verdugo para el cambio organizacional en una organización que apoya a personas con Discapacidad.

### **DESPLIEGUE**

En el contexto de la elaboración del II Plan Estratégico de la organización, se realiza una medida previa de la organización en base a los cuestionarios de valoración del modelo de Cambio Organizacional de Schalock y Verdugo (2010). Un grupo guía realiza un análisis del entorno y una evaluación interna mediante diferentes metodologías y herramientas que permite conocer las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés para poder orientar nuestra organización al futuro. La utilización de las herramientas de evaluación del modelo de Schalock y Verdugo nos aporta un marco diferente para valorar la organización.

SITUACIÓN ANTE RETOS	Inferior a 2,5	ESTRATEGIAS DE CAMBIO	Inferior a 2	MODELO MENTAL	Inferior a 2,5
Recursos en disminución	2,4	Estilos de pensamiento	1,7	Defectología-Socioecológico	3,0
Mayor demanda de Servicios	2,4	Foco en resultados personales y organizacionales	1,3	Segregación-Inclusión	3,0
Movimiento de estructura vertical a horizontal	1,9	Equipos de alto rendimiento	1,3	Control y poder-Autoempoderamiento	2,4
Cambio de Servicios generales a apoyos individualizados	2,3	Sistema de Apoyos	1,6	Organización mecánica-Sistema autoorganizativo	2,3

Énfasis en autodeterminación y autodirección	1,9	Prácticas basadas en la evidencia	1,7	Estructura vertical-Horizontal	2,0
Centro de interés en resultados personales	2,0	Sistema basado en el desempeño	1,0	Foco en el proceso-resultados	1,9
Asignación de recursos basados en necesidades de apoyo	1,6	Crear valora medianta la innovación	1,4	El cambio no puede darse-Sí puede	3,0
Uso de apoyos naturales	1,6	Vencer la resistencia al cambio	1,7	Tranparencia del líder-Tranparencia interna	2,4
Énfasis en prácticas basadas en la evidencia	3,0			Éxito depende del líder-Éxito depende de todos	2,9
Llamada a mayor eficacia y eficiencia	2,3			No se pueden medir resultados-Resultados pueden medirse	2,0

*TABLA 1. Autoevaluación Interna según el modelo de Schalock y Verdugo (2013).*

De esta evaluación en el Modelo, se evidencian áreas de mejora, que nos empujan a hacer una propuesta de Cambio Organizacional global en la organización. El diagnóstico interno de la situación reflejaba:

- Necesidad de horizontalidad: capacitar para la toma de decisiones, más personas líderes con capacitación y talento.
- Orientar procesos y resultados de forma tangible hacia la Misión (mejora de Calidad de Vida)
- Necesidad de establecer resultados claves que guíen a la organización hacia su Misión.
- Orientar apoyos hacia la inclusión y contextos naturales
- Necesidad de orientar nuestro Plan de Personas hacia la evaluación del desempeño basado en Competencias.
- Aumentar la comunicación sobre elementos de organización y gestión
- Impulso a la innovación planificada

Por la complejidad del proceso se cuenta con una consultora externa (equipo formado por VALORES y NOVOTEC) que realizan un diagnóstico para determinar que elementos de la estructura organizativa actual y de sus procesos, actuaban como freno para el desarrollo de la organización y la consecución de los objetivos. Este análisis se llevó a cabo en base a dos ejes fundamentales:

1. Análisis de la percepción de las personas: a través de entrevistas semiestructuradas e individuales de personas clave y miembros de junta directiva, así como cuestionario de percepción para todas las personas.
2. Evaluación del esquema de procesos de cara a determinar la capacidad de éstos para hacer realidad la estrategia y favorecer los mecanismos de comunicación y toma de decisiones.

El proceso de consultoría concluye con un informe y una serie de áreas de mejora que se materializan en tres principales ejes:

- cambios en el organigrama,
- cambios en las personas y su capacitación y
- cambios en los procesos.

Los elementos transversales de la propuesta implicaban cambios sustanciales en la organización que establecían acciones y medidas a diferentes niveles. Nos propusimos los siguientes objetivos que debían orientar el enfoque y orientación de nuestro cambio organizacional.

- Favorecer la horizontalidad, más personas responsabilizadas de proyectos y procesos.
- Delimitar los procesos de toma de decisiones y evitar la necesidad de aprobación y supervisión constante.
- Mejorar la capacitación de las personas para el desarrollo eficiente de sus funciones, orientado a competencias.
- Hacer eficiente el trabajo de los profesionales (no duplicar trabajo, dotando a cada perfil de competencias y funciones realizables con autonomía)
- Aprovechamiento del talento, motivación, compromiso e implicación de las personas de la entidad

Los resultados esperados donde pretendíamos valorar el despliegue de la propuesta fueron operativizados en resultados de rendimiento y resultados clave.

**Eje 1: Personas. Resultados de rendimiento.**

- Tener identificadas las personas y puestos directivos clave de la organización, y que éstos contaran con planes de mejora y sucesión.
- Que las personas de la organización contaran con espacios y canales que le permitieran compartir la creatividad y fomentasen su talento, aumentando así la participación y la generación de ideas.
- Contar con herramientas que nos permitieran evaluar el desempeño de las personas de la organización, como elemento de partida para la capacitación.

**Resultados clave**

- Lograr que las personas se sintieran partícipes de un proyecto común.
- Lograr que las personas de la organización tuviesen sentido de pertenencia.
- Lograr que las personas se sintieran satisfechas con la formación que recibían de la organización.
- Lograr que las personas se sintieran satisfechas con su puesto de trabajo.
- Lograr confianza de la junta directiva en las personas clave de la organización.

**Eje 2: Sistema de Gestión. Resultados de rendimiento.**

- Contar con un nuevo mapa de procesos de la organización, así como una redefinición de los mismos que mejorase la eficiencia de éstos en su despliegue.
- Que nuestros procesos estuvieran alineados con la estrategia (despliegue de la estrategia a través de los procesos).
- Que los responsables de servicios contaran con capacitación para la toma de decisiones al amparo del presupuesto e impacto del gasto.
- Mejorar el control de gastos en el marco del proceso de diseño y control presupuestario.

**Resultados clave**

- Alcanzar un índice positivo en el desvío presupuesto/gastos.
- Lograr que los responsables de procesos estuviesen satisfechos con la eficiencia en la toma de

decisiones del despliegue de los mismos.

- Aumentar el índice de objetivos estratégicos alcanzados.

**Eje 3: Organización. Resultados de rendimiento.**

- Contar con un nuevo organigrama de la organización, incidiendo:
  - Reestructuración el área de administración.
  - Reestructuración de los órganos de dirección.
  - Reestructuración del área técnica de prestación de servicios.
- Crear un comité de ética para la organización.
- Aumentar la información que las personas de la organización recibían del funcionamiento diario de ésta, así como de sus órganos de dirección, haciendo hincapié del área administrativa.
- Aumentar las acciones de impacto de la organización en la sociedad.
- Aumentar los proyectos y subvenciones que presentábamos.
- Contar con una solución informática para la gestión de nuestra organización.

**Resultados clave**

- Lograr una organización con una organización más horizontal.
- Lograr confianza de la Junta Directiva en la nueva área administrativa (ahora Área de Organización y Sistemas (ORySIS)) de la organización.
- Lograr aumentar las donaciones recibidas.
- Lograr aumentar los proyectos y subvenciones recibidas.
- Aumentar la satisfacción de las personas con el conocimiento de la organización (alineado con con los resultados claves de proyecto común y sentido de pertenencia).
- Aumentar el conocimiento que la sociedad tenía del Autismo y de nuestra organización.

*TABLA 2. Resultados de rendimiento y resultados claves en los tres ejes propuestos para el cambio organizacional.*

En cuanto al escenario para lograr todo lo anterior, era fundamental tener un escenario tranquilo, lo que exigía una transparencia absoluta, favoreciendo la comunicación y participación de las personas en el cambio. Para ello se creó un grupo guía de despliegue (en el que estaban representados todos los perfiles profesionales y las familias), así como reuniones de monitorización del proceso con distintos grupos de personas de la organización. En total se desarrollaron 2 reuniones del grupo guía, y 5 reuniones con los distintos grupos de personas de la organización.

Todas las acciones fueron desarrolladas en paralelo, por lo que los cambios estructurales fueron acompañados de la capacitación de los profesionales, especialmente de todos los que asumían un nuevo liderazgo. La organización pasó de tener un modelo organizativo vertical a plantear un modelo de liderazgo horizontal, donde más personas tomaron puestos de responsabilidad y gestión de equipos. Este cambio se evidencia en un nuevo organigrama.



Figura 3. Modelo de Organigrama como resultado del Cambio Organizacional.

El nuevo organigrama lleva asociado acciones prioritarias orientadas a las personas que son los verdaderos protagonistas y actores del cambio:

- Plan de personas orientado a la evaluación del desempeño
- Formación en competencias transversales en gestión
- Descentralizar liderazgos y favorecer liderazgos en red
- Aumentar participación e innovación
- Clarificar procesos de toma de decisiones

Las palancas transversales para el cambio en la organización se sustentaron en dos pilares fundamentales: un nuevo modelo de liderazgo y un modelo de participación colectiva, que se sustentan en los principios de la inteligencia colectiva y la participación genuina. En este proceso de capacitación se cuenta con la Escuela de Economía Social, quienes a través de su equipo de formadores y facilitadores nos proponen un proceso de capacitación y reflexión que nos lleva a un equipo de 13 líderes a reconsiderar nuestro liderazgo en la organización, redefinir un concepto de liderazgo compartido y basar nuestro funcionamiento como equipo y de cara a la organización en procesos de participación colectiva y genuina.

Tras la implementación de los cambios organizativos y el proceso de formación de los líderes de la organización que ha llevado dos años, tenemos resultados positivos en cuanto a lo que nos planteamos, por un lado.

<b>Eje 1: Personas. Resultados de rendimiento.</b>	<b>ALCANCE</b>
Tener identificadas las personas y puestos directivos clave de la organización, y que éstos contarán con planes de mejora y sucesión.	Equipo Directivo (Dirección General, Centro de Recursos, Organización y Sistemas) y Comisión Delegada Junta Directiva



Que las personas de la organización contaran con espacios y canales que le permitieran compartir la creatividad y fomentasen su talento, aumentando así la participación y la generación de ideas.	Proceso Gestión del Conocimiento
Contar con herramientas que nos permitieran evaluar el desempeño de las personas de la organización, como elemento de partida para la capacitación.	Proceso de Evaluación del Desempeño
<b>Resultados clave</b>	
Lograr que las personas se sintieran partícipes de un proyecto común.	7,1 satisfacción profesionales
Lograr que las personas se sintiesen satisfechas con la formación recibida	7,7 satisfacción profesionales
Lograr que las personas se sintieran satisfechas con su puesto de trabajo.	6,8 satisfacción profesionales
Lograr confianza de la junta directiva en las personas clave de la organización.	8,3 confianza de los profesionales
<b>Eje 2: Sistema de Gestión. Resultados de rendimiento.</b>	
Contar con un nuevo mapa de procesos de la organización, así como una redefinición de los mismos que mejorase la eficiencia de éstos en su despliegue.	Nuevo mapa de procesos
Que nuestros procesos estuvieran alineados con la estrategia (despliegue de la estrategia a través de los procesos).	Mapa de procesos e indicadores alineado con la estrategia
Que los responsables de servicios contaran con capacitación para la toma de decisiones al amparo del presupuesto e impacto del gasto.	Formación en el puesto y formación a líderes
Mejorar el control de gastos en el marco del proceso de diseño y control presupuestario.	Creación Procedimiento de Control del Gasto
<b>Resultados clave</b>	
Alcanzar un índice positivo en el desvío presupuesto/gastos.	Desviación inferior al 0,005
Lograr que los responsables de procesos estuviesen satisfechos con la eficiencia en la toma de decisiones del despliegue de los mismos.	7 satisfacción de profesionales
Aumentar el índice de objetivos estratégicos alcanzados.	68 % de objetivos alcanzados
<b>Eje 3: Organización. Resultados de rendimiento.</b>	
Contar con un nuevo organigrama de la organización	Nuevo Organigrama
Reestructuración el área de administración.	Creación Organización y Sistemas
Reestructuración de los órganos de dirección.	Dirección General, responsable del Centro Integral de Recursos y responsable de ORySIS
Reestructuración del área técnica de prestación de servicios.	Aumento de 4 coordinaciones
Crear un comité de ética para la organización.	Comité de Ética creado
Aumentar la información que las personas de la organización recibían del funcionamiento diario de ésta, así como de sus órganos de dirección, haciendo hincapié del área administrativa.	Informe semanal y newsletter
Aumentar las acciones de impacto de la organización en la sociedad.	15 campañas específicas de comunicación

Aumentar los proyectos y subvenciones que presentábamos.	35 % más presentadas
Contar con una solución informática para la gestión de nuestra organización.	Herramienta incorporada
<b><u>Resultados clave</u></b>	
Lograr una organización con una organización más horizontal.	17 personas responsables de procesos
Lograr confianza de la Junta Directiva en la nueva área administrativa (ahora Área de Organización y Sistemas (ORySIS)) de la organización.	8,5 confianza Junta Directiva
Lograr aumentar las donaciones recibidas.	Aumento 25 %
Lograr aumentar los proyectos y subvenciones recibidas.	Aumento 24 %
Aumentar la satisfacción de las personas con el conocimiento de la organización (alineado con con los resultados claves de proyecto común y sentido de pertenencia).	7,2 satisfacción profesionales
Aumentar el conocimiento que la sociedad tenía del Autismo y de nuestra organización.	Aumento presencia en prensa y RRSS

*TABLA 3. Resultados obtenidos tras el despliegue del cambio.*

Y también, en el proceso de diagnóstico para la elaboración de nuestra III Planificación Estratégica, también hemos valorado como positiva la evolución como comparación respecto a la primera medida realizada en los cuestionarios del Modelo de Schalock y Verdugo en relación a las estrategias de cambio.

### **CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos en los dos años de despliegue del Cambio Organizacional en nuestra entidad nos han permitido crecer como organización a la vista de los resultados y cumplir los objetivos propuestos. Sin embargo, también han sido muchos los aprendizajes de este proceso.

El potencial del cambio implica un cambio cultural y no sólo en el Organigrama. Es necesario trabajar sobre los valores e inercias más enraizadas en la organización, dejando un espacio para que afloren y pueden ser reconocidas como propias. Las reticencias a cualquier cambio son permanentes y es necesario abordar adecuadamente no sólo el destino al que se quiere llegar si no la posición de partida. En la medida que en este cambio se implica de forma participativa al mayor número de personas, mayor es el compromiso y la predisposición para el cambio.

Comunicación transversal en la entidad. Se ha cuidado en todo el proceso ofrecer una comunicación fluida sobre los diferentes cambios, pero probablemente esta comunicación haya que intensificarla, especialmente de una manera más personalizada en cómo los cambios haya que orientarlos a cada una de las personas que forman la organización. Es importante ser lo más transparentes y claros posible y anticipar todos y cada uno de los cambios de la mejor manera posible.

A pesar de que muchas personas no se sientan capacitadas para su participación en los grandes cambios, es importante que la metodología participativa inunde la organización y se implique a todo el mundo en diferentes tipos de cambios y de propuestas, ofreciendo el liderazgo de pequeños procesos y cambios al mayor número de personas de la organización.

El tiempo para un cambio cultural de semejante calado es difícil de anticipar, y muchos de los procesos requieren de tiempos amplios para asentarlos y poder desarrollarlos con el mimo necesario. Es importante temporalizar las acciones porque muchas deben ser temporalmente planificadas, pero hay que ser realistas con algunos tiempos y plazos de maduración ya que son necesarios para el éxito de algunas propuestas.

Valorando el gran potencial del Modelo de Schalock y Verdugo para inspirar el cambio en las organizaciones se ve la necesidad de articular herramientas de evaluación más estandarizadas basadas en el modelo que permitan establecer evaluaciones periódicas y permitan proponer planes de mejora operativos para el desarrollo organizacional.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- French, W.L y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Pearson Educación.
- Molini, E. (2012). El libro sobre participación genuina o el arte de pensar, decidir y trabajar juntos. Molini Partners in change.
- Schalock, R.L y Verdugo, M.A (2013). *El Cambio en las organizaciones de discapacidad. Estrategias para superar sus retos y hacerlo realidad. Guía de liderazgo*. Madrid: Alianza Editorial.