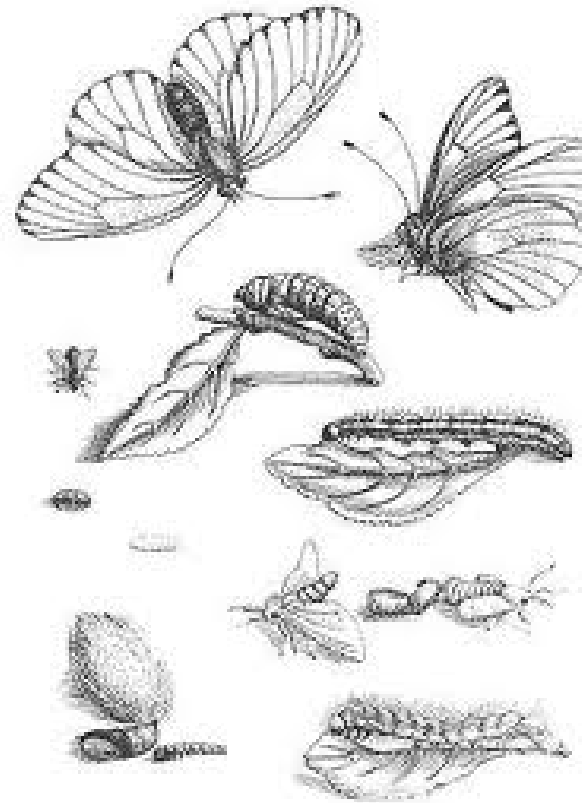




LAS CLAVES Y LOS RETOS DEL CAMBIO *EN LAS* *ORGANIZACIONES*



*Hem de transformar les nostres
organitzacions i serveis? Una resposta urgent*

Barcelona, 20 de novembre de 2013

Juan José Lacasta



Ocurre que nadie cambia si no necesita cambiar y ocurre que, en el universo de las organizaciones Sociales, los que más necesitan el cambio son los que menos poder tienen para llevarlo a cabo.

Dos fuerzas lo pueden lograr:

- la toma de conciencia de todos y todas desde la convicción ética
- el empoderamiento de los necesitados del cambio





LO QUE VAMOS A COMPARTIR

- Razones para el cambio
- Las claves del cambio





RAZONES PARA EL CAMBIO





La ética para Paul Ricoeur

- Anhelos de vida realizada, con y para los otros, en instituciones justas
 - Dimensión teleológica: felicidad individual
 - Dimensión deontológica: justicia para potenciar los proyectos individuales de felicidad



En FEAPS: Un devenir, un proceso, un congreso (2010), **una nueva Misión**

“Contribuir, desde su compromiso ético, con apoyos y oportunidades, a que cada persona con discapacidad intelectual o del desarrollo y su familia puedan desarrollar su proyecto de calidad de vida, así como promover su inclusión como ciudadana de pleno derecho en una sociedad justa y solidaria.”

*Nueva Misión del Movimiento Asociativo FEAPS
– febrero de 2010-*





El papel de las organizaciones desde la Misión

- Son organizaciones puente entre el Capital Social y los Resultados Personales, con un doble papel:
 - Apoyar a cada persona en su proyecto individual de felicidad
 - Construir un mundo inclusivo, solidario y justo. Otro mundo mejor, otro posible
- Dos oficios o competencias:
 - Ser capaces de ofrecer apoyos y oportunidades a cada persona: CALIDAD DE VIDA
 - Planificar y desarrollar cambios en los mundos pequeños y grandes: TRANSFORMACIÓN SOCIAL



¿Por qué es necesario el cambio?

- Porque **lo exigen las propias personas** (aún desde su mutismo), porque les va la vida en ello. ENTRADA ÉTICA
- Porque **no se pueden acometer objetivos**
 - de inclusión, derechos, empoderamiento (CIUDADANÍA PLENA), en un marco de CDV, no asistencial
 - de modificación de entornos

sin incorporar elementos en la cultura, en la estrategia, en la configuración organizativa y en la gestión que lo permitan





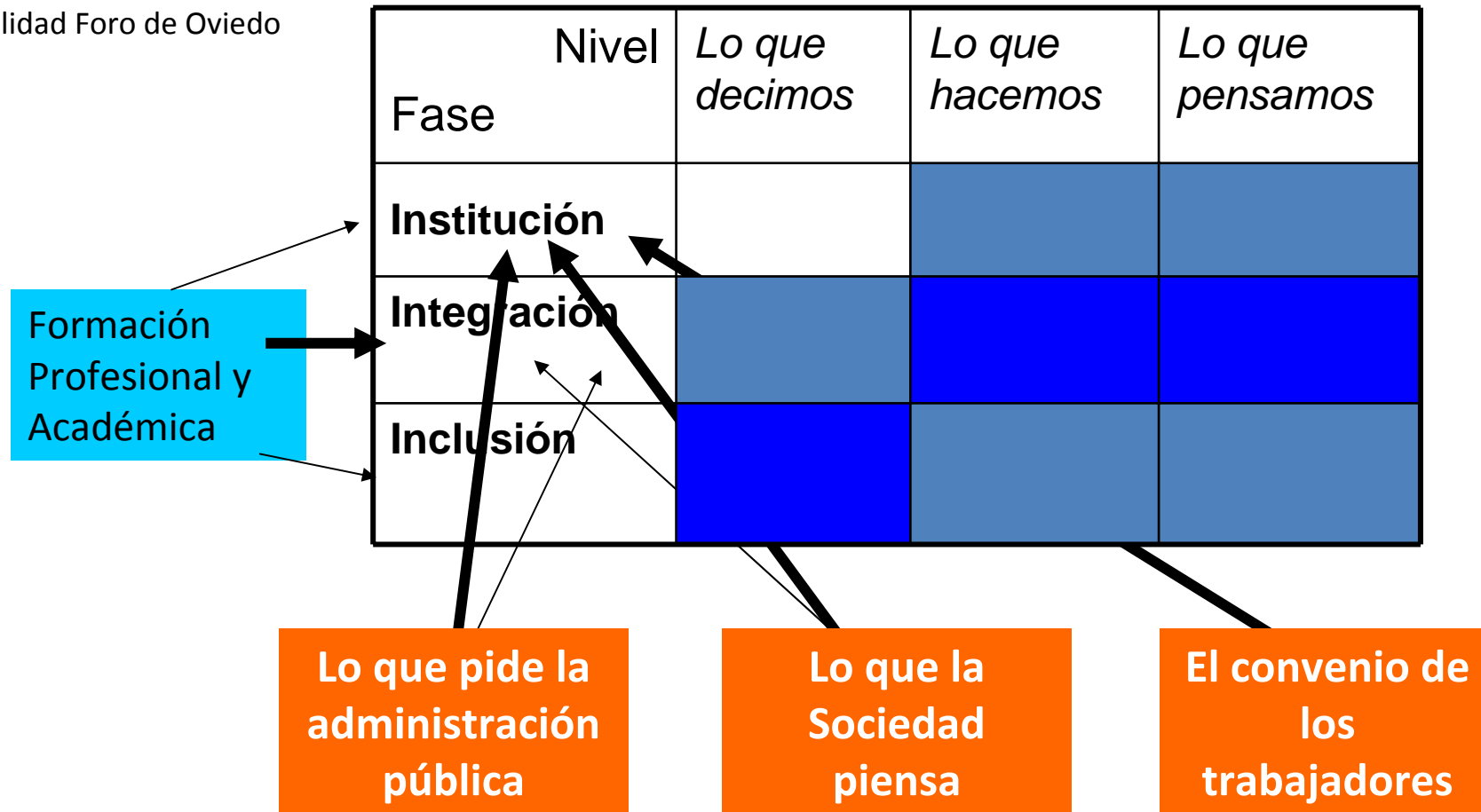
¿Por qué es necesario el cambio?

- Porque, **para robustecer la convicción**, es preciso incorporar en la cultura, en la estrategia, en la configuración organizativa y en la gestión,
 - Valores éticos
- Para **contar con un sistema** sostenido de alta implicación y de alta satisfacción,
 - El desarrollo de la participación de todos los grupos de interés
- Porque, para cumplir la Misión, **hay que pasar del discurso a la transformación efectiva**: no son posibles acciones nuevas con paradigmas antiguos. Sin cambio organizacional no hay cambio



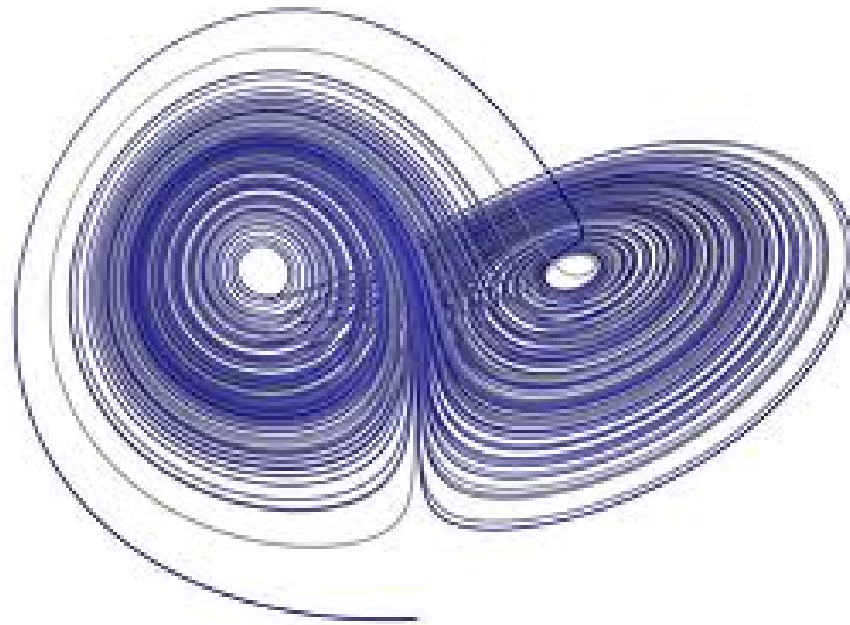
Diferentes Niveles de desarrollo en las Organizaciones

Adaptado ponencia
Calidad Foro de Oviedo





LAS CLAVES DEL CAMBIO





LAS CLAVES DEL CAMBIO





LAS CLAVES IDEOLÓGICAS Y ÉTICAS



LAS CLAVES IDEOLÓGICAS Y ÉTICAS



- La creencia profunda en las personas
 - Requisito imprescindible
- Sin la creencia en las personas:
 - No puede haber empoderamiento
 - Haremos todo por ellas, pero sin ellas o a pesar de ellas.
 - Ellas no podrán determinar la acción, las estrategias, ni la configuración organizativa
 - Hay atrofia ética en las organizaciones





LAS CLAVES IDEOLÓGICAS Y ÉTICAS

- Creer en la ética como motor de cambio
- Utilizar el “pragmatismo ético” para saber elegir bien lo que verdaderamente hay que hacer





LAS CLAVES IDEOLÓGICAS Y ÉTICAS

- Una visión compartida de algunas claves acerca del funcionamiento del mundo (VALORES).
Optar en las bifurcaciones dilemáticas:
 - Confianza vs Control
 - Acompañamiento vs Sobreprotección
 - Dignificación vs Paternalismo o exclusión
 - Cooperación vs Competencia
 - Participación vs organizaciones zombis
 - Valores vs Intereses
 - ...



LAS CLAVES SOBRE EL PRODUCTO





LAS CLAVES SOBRE EL PRODUCTO

- La visión compartida en relación a **lo que es verdaderamente rentable.**
- La orientación a procesos y resultados significativos para las personas y para el cambio social
 - Saber dónde está el valor y lo que lo añade
 - Nueva visión sobre los resultados
 - El valor de lo intangible
 - Saber qué significa tener éxito en la organización
 - Diferenciar entre lo esencial y lo instrumental
 - Diferenciar entre rendimientos y resultados
 - Subordinar los rendimientos a los resultados



LAS CLAVES ESTRATÉGICAS





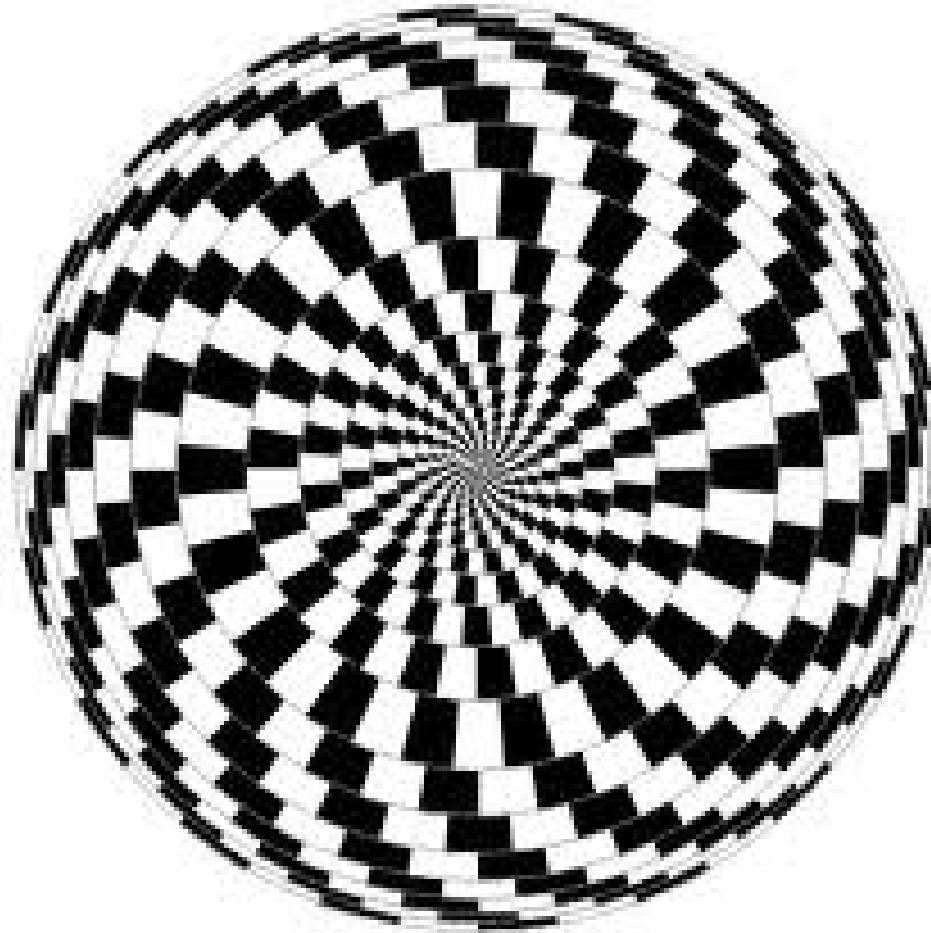
LAS CLAVES ESTRATÉGICAS

- La visión estratégica y la subordinación de la acción y de la estructura a la estrategia
 - Procesos de Visión compartida constantes
 - Líderes con Visión
 - Tensión creativa entre lo que somos y lo que queremos ser. ENERGETIZADORES
 - Visión compartida: proyecto compartido
 - Pensamiento / Acción
 - Configuración organizativa según la estrategia





LAS CLAVES ORGANIZATIVAS





LAS CLAVES ORGANIZATIVAS

- Una visión compartida de la organización que necesitamos
 - Nuevos retos: Nuevas estrategias y nuevas actividades y productos (hay que hacer otras cosas)
 - O hacerlas de otra manera
 - Para lograr nuevos resultados y nuevos rendimientos
 - En consecuencia:
 - DESARROLLAR NUEVAS COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS



COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS

COMPETENCIAS PROFESIONALES



¿Cómo
lograremos que
las
organizaciones y
las personas
adquieran las
competencias?

- Evaluación
desempeño
- Medidas
- Aprendizaje
- Proceso

**GESTIÓN POR
COMPETENCIAS**

¿Qué
capacidades
tienen que
desarrollar las
personas?

Directivos,
directores,
profesionales,
voluntarios...

¿Cómo tienen
que ser las
personas?

**COMPETENCIAS
PERSONALES
DEFINICIÓN DE
PERFILES**

¿Qué
capacidades
tienen que
desarrollar las
organizaciones?

¿Qué
características
tienen que
tener?

¿Cómo deben
ser?

**COMPETENCIAS
ORGANIZACIONALES**

¿Qué tienen
que producir
las
organizaciones?

- Apoyos
- Inclusión
- Derechos
- Empodera-
miento
- Autodeter-
minación
- Capital social

¿En qué tienen
que ser
competentes?

PRODUCTOS

¿Qué
quieren,
qué
necesitan
las
personas
y las
familias?

¿Qué
mundo
necesitan?
¿Qué
necesita el
mundo?

**EXPECTA-
TIVAS**





LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

- Armonía entre las competencias organizacionales y los roles y las competencias profesionales
 - Competencias técnicas
 - Para la empatía
 - De conversación y deliberación
 - Colaborativas y de trabajo en equipo
 - Éticas
 - Creativas e innovadoras
 - Críticas
 - Autonomía responsable
 - Con pensamiento de derecha a izquierda
 - ...



LAS CLAVES ORGANIZATIVAS

- **Consciencia de que la organización es un sistema complejo con una tarea compleja**
 - Consciencia de la complejidad que añade llevar a cabo la Misión y los requerimientos organizacionales que exige
 - Organizaciones que han aprendido a aprender
 - Que gestionan los datos y el conocimiento y adquieren sabiduría
 - Que atesoran la buena práctica
 - Que ordenan, en el sentido de sistematizar la mejora y evaluar la calidad de procesos y resultados
 - Que desordenan en el sentido de generar espacios para la creatividad
 - Que toleran y disfrutan de espacios difusos y paradójicos en los que opera profundamente la materia blanda





LAS CLAVES ORGANIZATIVAS

- La Dirección por Valores más allá de los objetivos y de las tareas
 - El capital axiológico garantiza la calidad de otros procesos: atención directa, gestión del entorno, la autonomía responsable de los profesionales, la implicación, el liderazgo...
 - Asegurarse en gestionar 3 tipos de valores: prácticos, generadores y éticos
 - La inyección de los valores en el “alma” de la organización como ATRACTOR que pueda gobernar la complejidad



LAS CLAVES ORGANIZATIVAS

- **La desconfiguración organizacional tradicional**
 - Despiramidalización y flexibilización del sistema para adaptarse a los proyectos y a las necesidades de las personas
 - Innovación y creatividad ante la necesidad de proveer de apoyos diferentes y de buscar oportunidades diferentes
 - Deconstruir para construir organizaciones más abiertas, porosas y colaborativas con otras y con el entorno



LAS CLAVES ORGANIZATIVAS

- Cuidar a las personas que trabajan con las personas
 - Contar con una Política de Personas orientada
 - Desde un buen liderazgo
 - A la integración de las personas (profesionales y voluntarios):
CONTRATO PSICOLÓGICO
 - A su desarrollo
 - A su reconocimiento
 - En definitiva:
 - Que capacite e involucre en el nuevo proyecto, la nueva tarea y el nuevo modelo organizacional
 - Que desarrolle la autonomía y la autoevaluación y la mejora constante. Aumentar SU SATISFACCIÓN



LAS CLAVES DEL APRENDIZAJE





LAS CLAVES DEL APRENDIZAJE

- ORGANIZACIONES QUE APRENDEN:
“Aprender a aprender”
- De la gestión de datos, de la información, del conocimiento, hasta la SABIDURÍA
- LA INNOVACIÓN: la creatividad aplicada con éxito



LAS CLAVES DEL APRENDIZAJE

- **Datos**
 - Unidad mínima de información
- **Información**
 - Agrupación de datos para transmitir un mensaje del conjunto. Abstracción del conjunto de datos: mensaje que puede ser interpretado
- **Conocimiento**
 - Información + experiencia. Aplicar nuestra experiencia a la información para identificar problemas y tendencias en el comportamiento del sistema. Comparamos con otras situaciones parecidas. Interpretamos
- **Sabiduría**
 - Conocimiento + optimización. La optimización es un proceso creativo



LAS CLAVES RELACIONALES





LAS CLAVES RELACIONALES

- De la calidad de las relaciones entre personas y equipos depende la salud y la eficacia organizacional
- Diálogo, deliberación, espíritu crítico, escucha activa, creatividad, transparencia, madurez, hábitos y costumbres
- **CONFIANZA**



La Confianza

La necesidad de confianza surge cuando decidimos arriesgarnos a hacernos vulnerables a las consecuencias de la conducta de otros o de nosotros mismos

La confianza es la clave de bóveda de toda organización humana perdurable, fluida, feliz y efectiva. Sin ella, todo el edificio se desmorona, teniendo entonces que apuntarlo con estructuras de control, de alto coste emocional y económico

Salvador García. Universidad de Barcelona. 2000.



LAS CLAVES RELACIONALES

LA CONFIANZA

- Atrevimiento para la construcción de LA CONFIANZA

¿Una pareja puede funcionar sin confianza mutua?...

¿Un equipo puede funcionar sin confianza mutua?...

¿Y una organización?...

- Una pareja, un equipo o una empresa sin confianza malgastan demasiadas energías dedicadas AL CONTROL.

...Y, así, difícilmente se puede conversar, aprender y prosperar.



LAS CLAVES DEL PODER





LAS CLAVES DEL PODER

- **Un ejercicio distinto del poder**
 - El poder forma parte del capital de la organización, si está legitimado y es equilibrado
 - Los poderes político, ejecutivo, técnico, etc. deben estar diferenciados y contribuir al proyecto de la organización
 - Los diferentes poderes han de gravitar en torno al EMPODERAMIENTO de las Personas
 - Un poder que empodera
 - Poder y participación
 - Un liderazgo “imperfecto”
 - ...



HIPÓTESIS sobre la PARTICIPACIÓN

- ④ las asociaciones –entidades en general- que desarrollan **procesos profundos de participación de calidad** con todos sus grupos de interés, que son más dinámicas en ese sentido, son más capaces de generar calidad de vida a las personas y de generar transformación social que aquéllas que no ponen en juego este factor



ARGUMENTOS PARA LA HIPÓTESIS **sobre** **LA PARTICIPACIÓN**

- ⊗ LA SALUD ORGANIZACIONAL
- ⊗ LA TOMA DE CONCIENCIA DE ROL
- ⊗ EL SABER Y EL APRENDIZAJE COLECTIVOS
- ⊗ Poder PASAR (PASEAR) DE LO MICRO A LO MACRO
- ⊗ Desarrollar CORRESPONSABILIDAD
- ⊗ Una gestión equilibrada del PODER
- ⊗ Construir ASOCIACIONISMO

LAS CLAVES DEL LIDERAZGO





LAS CLAVES DEL LIDERAZGO

- El liderazgo “imperfecto”
 - No queremos liderazgos omnipotentes y todopoderosos
 - Sí necesitamos liderazgos compartidos, apoyados, acompañados y acompañantes
 - Orientado al desarrollo de la participación, a la socialización del proyecto y a la recolección de la sabiduría
 - Líderes con Visión
 - Líderes proveedores, no clientes
 - Multiliderazgo
 - Conciencia de rol
 - Tener directores de proyecto de organización, no gerentes
 - LIDERAZGO ÉTICO – CONCIENCIA MORAL



FUNCIÓN DEL LÍDER

- Conseguir una armonía entre valores éticos, prácticos y poéticos para **ALCANZAR LA VISIÓN Y CUMPLIR LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**



LAS CLAVES DEL LIDERAZGO

- Los gerentes se orientan sólo a los rendimientos, a los servicios.
- Los directores se orientan a los resultados y a rendimientos al servicio de los resultados, a los proyectos de vida y a la transformación social, son gestores del Proyecto de la organización
 - Ej: Rendimientos:
 - Gestión de plazas
 - Actividades
 - Ej: Resultados:
 - Gestión de proyectos de vida
 - Resultados personales significativos



LAS CLAVES DE ENTORNO



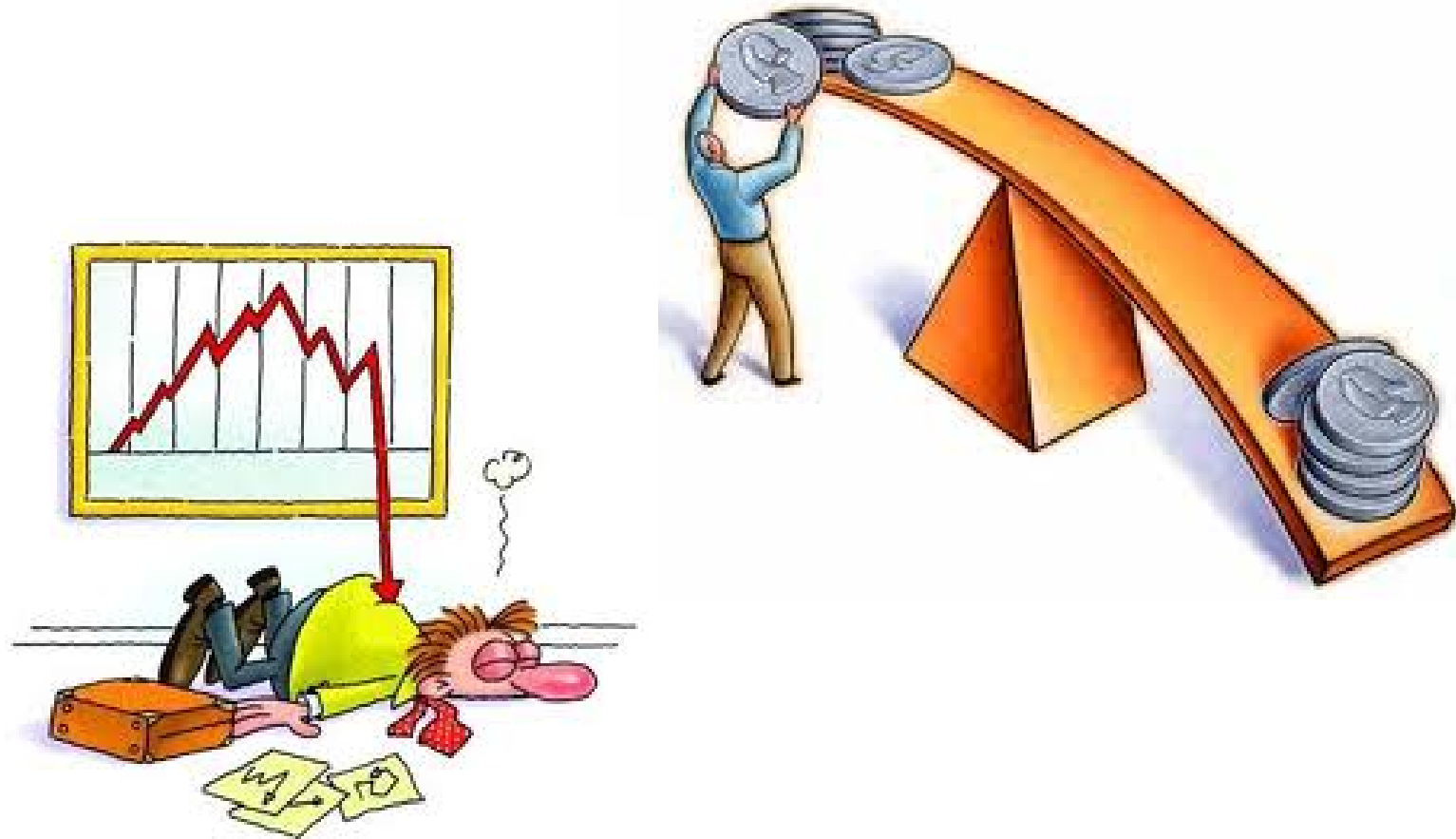


LAS CLAVES DE ENTORNO

- Tomar consciencia de que somos un sistema abierto y que vivimos del y en el entorno
 - Mirar al entorno desde la Misión
 - Hacer prospectiva del entorno
 - Integrar en el sistema organizativo a la comunidad
 - Añadir valor a la comunidad
 - Legitimación
 - Incorporar en la estrategia: la alianza, la cooperación y la convergencia con otros
 - Incidir en los entornos. Capacitar los entornos
 - Convencer a las Administraciones del nuevo paradigma



LAS CLAVES ECONÓMICAS





LAS CLAVES ECONÓMICAS

- **Un enfoque y una gestión económica diferente**
 - Valorar la rentabilidad desde lo que verdaderamente tiene valor
 - Un sentido de la eficiencia basada no sólo en los rendimientos, sino, sobre todo, en los resultados personales (a veces intangibles)
 - Invertir en el cambio: eficiencia del cambio, en el cambio y para el cambio
 - Los cambios positivos también añaden valor
 - Unir la contabilidad a una evaluación orientada a procesos y a resultados personales
 - **HACER MÁS CON MENOS... Y CON MÁS**



Manel Fontdevila

¡LA CRISIS
ESTÁ SIENDO UN
ÉXITO!



LAS CLAVES EN LA CRISIS



LAS CLAVES COYUNTURALES Y RETOS: LA CRISIS

- Siempre hemos trabajado en crecimiento; ahora en recesión
- Hacer DO y cambio en escenario de crisis
 - No retroceder a modelo asistencial, en la búsqueda de la seguridad
 - Hacer más enfoque de ciudadanía



Cambio en crisis: medidas



¡OJO al sálvese el que pueda!



LAS CLAVES DEL CAMBIO





Las personas sólo cambiamos de verdad
cuando nos damos cuenta de las
consecuencias de no hacerlo

(Mario Alonso Puig)

Hemos, por tanto, de ser conscientes de las
consecuencias que tiene para las personas
que NOSOTROS no cambiemos y que no
cambien NUESTRAS ORGANIZACIONES





Muchas gracias por vuestra paciencia

