



# Guía Básica de Gestión y Desarrollo Organizacional en entidades de Acción Social



Plataforma de ONG  
de Acción Social

## **Guía básica de gestión y desarrollo organizacional para entidades de acción social**

### **Edita**

Plataforma de ONG de Acción Social  
Tribulete 18, 1ª Planta. 28012 Madrid.  
91 535 10 26  
info@plataformaong.org

### **Deposito legal**

M-35684-2023

### **Coordinación**

Plataforma de ONG de Acción Social  
Mercedes Gutiérrez Duque  
Oscar D. Perea Arias  
Mónica Luque Rodríguez

### **Financiado por**

Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030  
Secretaría de Estado de Derechos Sociales  
Dirección General de Diversidad Familiar y Servicios Sociales  
Plataforma de ONG de Acción Social

### **Diseño y maquetación**

Materia Gris S.L.

### **Edición española disponible en**

[www.plataformaong.org](http://www.plataformaong.org)

### **© de la Edición**

Plataforma de ONG de Acción Social, 2023

# Índice

<b>0.</b>	<b>PRÓLOGO</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>10</b>
2.1.	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACIÓN.	11
2.2.	QUE ENTENDEMOS POR GESTIÓN ORGANIZACIONAL.	12
2.3.	PRINCIPALES MODELOS DE GESTIÓN	14
2.4.	LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EN LAS ENTIDADES SOCIALES	18
<b>3.</b>	<b>LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN EFICAZ</b>	<b>20</b>
3.1	CONOCIENDO NUESTRA ORGNIZACIÓN	24
3.1.1.	TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN	24
3.1.2	MARCO JURÍDICO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN	27
3.1.3	ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	30
3.1.4	PERSONAS	34
3.1.5	GRUPOS DE INTERÁS	35
3.2.	IDENTIDAD Y ESTRATEGIA	38
3.2.1.	IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.	38
3.2.2.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	49
3.3.	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	59
3.3.1.	BASE PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE NUESTRA ENTIDAD	60
3.3.2.	PARÁMETROS PARA CONSTRUIR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	64
3.4.	LOS FACTORES SITUACIONALES	77
3.5.	ACTIVIDAD ORGANIZATIVA. POLÍTICAS, PROCESOS, Y PROCEDIMIENTOS	81
3.5.1.	POLÍTICAS	81
3.5.2.	PROCESOS	82
3.5.3.	PROCEDIMIENTOS	86
<b>4.</b>	<b>DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONA</b>	<b>88</b>
4.1.	QUÉ ES Y CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	89
4.1.1.	CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZATIVO	89
4.1.2.	OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZATIVO	91
4.1.3.	IMPLANTACIÓN DE UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ENTIDADES DE ACCIÓN SOCIAL	91
4.2.	GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	95
4.2.1.	TIPOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	95
4.2.2.	EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ENTIDADES	97
4.2.3.	RESISTENCIAS AL PROCESO DE CAMBIO	99
4.2.4.	FACILITADORES DEL PROCESO DE CAMBIO	100
4.3.	ELEMENTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	104
4.3.1.	LIDERAZGO	
4.3.2.	LA MOTIVACIÓN	113
4.3.3.	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	118
4.3.4.	GESTIÓN DE EQUIPOS	128
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>130</b>
	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	133
	ÍNDICE DE TABLAS	134

# Prólogo

**La Plataforma de ONG de Acción Social presenta la Guía Básica de Gestión y Desarrollo Organizacional para organizaciones de Acción Social. Con esta guía, pretendemos aportar un mayor conocimiento sobre la gestión organizacional y cuáles son sus elementos fundamentales para conseguir una administración eficaz que repercuta en el buen funcionamiento de nuestras organizaciones.**



*La Guía básica de Gestión y Desarrollo Organizacional en organizaciones de Acción Social* está orientada y diseñada para que las entidades del Tercer Sector de Acción Social, independientemente de su tamaño, puedan obtener los conocimientos básicos de la gestión organizacional aplicada, conociendo sus principios fundamentales, los procesos y procedimientos que forman el desarrollo y transformación organizacional, así como aquellas herramientas que dan respuesta a las ONG en sus procesos de implantación de una cultura organizativa.

Esta guía está estructurada en dos partes: una donde se recogen los elementos referidos a la gestión organizacional, y otra parte donde se estructuran los elementos referidos al desarrollo organizacional. Algunos de los elementos que se han re-

cogido ayudarán a comprender mejor los procesos y procedimientos de gestión, así como el marco jurídico de las organizaciones sociales, la naturaleza de la organización, su estructura, el sistema de comunicación, las relaciones organizacionales y los recursos y herramientas para el desarrollo organizacional, entre otros.

Desde la Plataforma de ONG de Acción Social somos conscientes de que vivimos en una sociedad cada vez más exigente con las organizaciones sociales, por ello es importante que siempre se lleve a cabo una gestión eficaz del sistema organizacional, y que dicha gestión se transmita de forma transparente a la ciudadanía. Por este motivo hemos impulsado la creación de *la Guía básica de Gestión y Desarrollo Organizacional en organizaciones de Acción Social*, para que todas las organi-

zaciones puedan adquirir las pautas principales que faciliten el conocimiento básico y necesario para la vida y desarrollo de una organización social.

Este proceso implica un conocimiento planificado de toda la organización, cuanto más específico sea el conocimiento, mayores serán los logros en cuanto a su sistema de gestión. La aplicación de las herramientas necesarias para orientar la organización hacia una optimización de sus resultados es el principio que rige la gestión estratégica, aplicando medidas técnicas y organizativas apropiadas.

Desde la Plataforma de ONG de Acción Social se ha trabajado con mucha dedicación para presentarte este material que, ahora, forma parte de una serie de publicaciones en ámbito de Cumplimiento Normativo, y que garantizan un mayor conocimiento del mismo, como son, el *Manual de elaboración de planes de cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social*, publicado en 2020 y el *Manual para la implementación de los elementos básicos del Modelo de Cumplimiento Normativo*, publicado en 2021. Además de estos dos manuales, en el año 2022 se publicaron dos guías: *la Guía básica de Transparencia para entidades de Acción Social* y *la Guía básica de buen gobierno para entidades de Acción Social*.

Todos los documentos mencionados, además del presente documento que ahora se presenta, son fruto del esfuerzo y del trabajo que desarrolla la Comisión de Transparencia, Buen Gobierno e Innovación de la Plataforma de ONG de Acción Social desde el año 2017. La principal motivación de la puesta en marcha de los proyectos de dicha Comisión es ofrecer herramientas accesibles a las organizaciones, independientemente de su tamaño y ubicación, que actúen como semillas para extender y fortalecer un compromiso común por el Cumplimiento Normativo y por una cultura de Transparencia y Buen Gobierno en todo el Tercer Sector de Acción Social.

Contar con materiales adaptados a las demandas y necesidades de nuestras entidades, ha llevado a crear esta publicación, que deseo cumpla con las necesidades surgidas en las entidades sociales, así como que sirva de referente en la construcción de un Tercer Sector de Acción Social más solvente, transparente y ético.

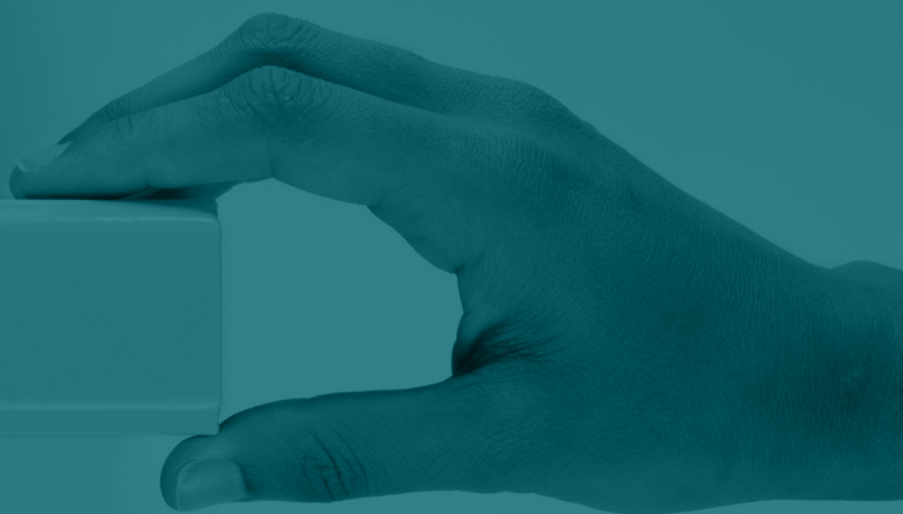
**Yolanda Besteiro de la Fuente**

Presidenta

Plataforma de ONG de Acción Social

# 01

## INTRODUCCIÓN



# La Plataforma de ONG de Acción Social es una organización de ámbito estatal, privada, aconfesional y sin ánimo de lucro que trabaja para promover el pleno desarrollo de los derechos sociales y civiles de los colectivos más vulnerables y desprotegidos de nuestro país, ayudando a fortalecer el Tercer Sector de Acción Social.



Una de las áreas de trabajo de la Plataforma se centra en la Transparencia, el Buen Gobierno y el Cumplimiento Normativo. En relación con esta línea de trabajo se han llevado a cabo distintos proyectos y actuaciones tales como el acompañamiento a entidades sociales para la gestión de la calidad, el desarrollo de una Aplicación de Autoevaluación en la Herramienta de transparencia y buen gobierno, la publicación del Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social<sup>1</sup> y del Manual para la implementación de los elementos básicos del modelo de cumplimiento normativo, la publicación de una Guía básica de Transparencia para entidades de Acción Social<sup>3</sup> y la publicación de una Guía básica de Buen Gobierno para entidades de Acción Social<sup>4</sup>, capacitaciones en materia de Cumplimiento Normativo<sup>2</sup>, el fomento del Compromiso por la calidad en el Tercer Sector de Acción So-

cial o el consenso de unas Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social.

Desde la creación de la Comisión de Transparencia, Buen Gobierno e Innovación de la Plataforma de ONG en el año 2017, se ha creado una línea de trabajo enfocada a la promoción de herramientas para ayudar a las entidades sociales en la implementación de una cultura de transparencia y buen gobierno. Desde la Comisión también se ha trabajado en dar respuesta a los principales aspectos que afectan al Tercer Sector de Acción Social en materia de cumplimiento normativo.

Para un correcto desarrollo de estas actuaciones, la Plataforma de ONG ha establecido alianzas con otras organizaciones

---

1. Plataforma de ONG de Acción Social (2020). *Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social.*

2. Plataforma de ONG de Acción Social (2021). *Manual para la implementación de los elementos básicos del Cumplimiento normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social.*

3. Plataforma de ONG de Acción Social (2022). *Guía básica de Transparencia para entidades de Acción Social*

4. Plataforma de ONG de Acción Social (2022). *Guía básica de Buen Gobierno para entidades de Acción Social*

del Tercer Sector como la Coordinadora de ONG para el Desarrollo España o el Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG), y tiene convenios suscritos con diferentes organismos de las Administraciones Públicas, entre los que se encuentra el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno de España.

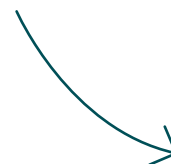
Fruto del trabajo de esta Comisión de Transparencia, Buen Gobierno e Innovación, desde el año 2020, se está ejecutando un programa de transparencia, buen gobierno y cumplimiento normativo. Durante el año 2023 este programa ha desarrollado varias actuaciones que dan continuidad a los procesos de implementación del marco de cumplimiento normativo en entidades sociales: la elaboración de dos guías una sobre Protección de Datos en entidades de Acción Social y una Guía básica de gestión y desarrollo organizacional en entidades de Acción Social, la continuidad de la capacitación en ámbito de Gestión y Elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo, y una capacitación en línea en relación a los Elementos básicos del Modelo de Cumplimiento Normativo en las entidades del Tercer Sector de Acción Social; así como dos nuevos ciclos de capacitación sobre Transparencia y Buen gobierno en entidades de Acción Social, y la difusión de la herramienta de autoevaluación sobre transparencia y buen gobierno, para las entidades de Acción Social.

El objetivo de la **Guía básica de gestión y desarrollo organizacional en ONG de Acción Social es aportar pautas y procedimientos que ayuden a las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social** en sus procesos de gestión estratégica e incorporen elementos que mejoren su eficacia en cuanto a su gestión organizacional interna y externa. La guía está orientada para que las entidades del Tercer Sector de Acción Social obtengan directrices que les ayuden a mejorar su modelo estratégico el cual hará cumplir con sus objetivos a corto y largo plazo. De esta manera, seguimos impulsando una cultura de trans-

parencia, buen gobierno y cumplimiento normativo en el Tercer Sector.

La guía, por tanto, proporciona herramientas y ofrece recomendaciones para que las organizaciones, independientemente de su tamaño y ubicación, dispongan de sistemas de gestión que incorporen los elementos en cuanto a desarrollo organizacional y gestión estratégica se refiere.

Esta guía, por tanto, pretende ayudar a las entidades del Tercer Sector de Acción Social, en especial a aquellas que disponen de recursos limitados, a alcanzar con los requisitos básicos para mejorar su gestión, reduciendo sus riesgos, mejorando su eficiencia y su eficacia, y contribuyendo de este modo a implantar una cultura de mejora continua en el Tercer Sector.

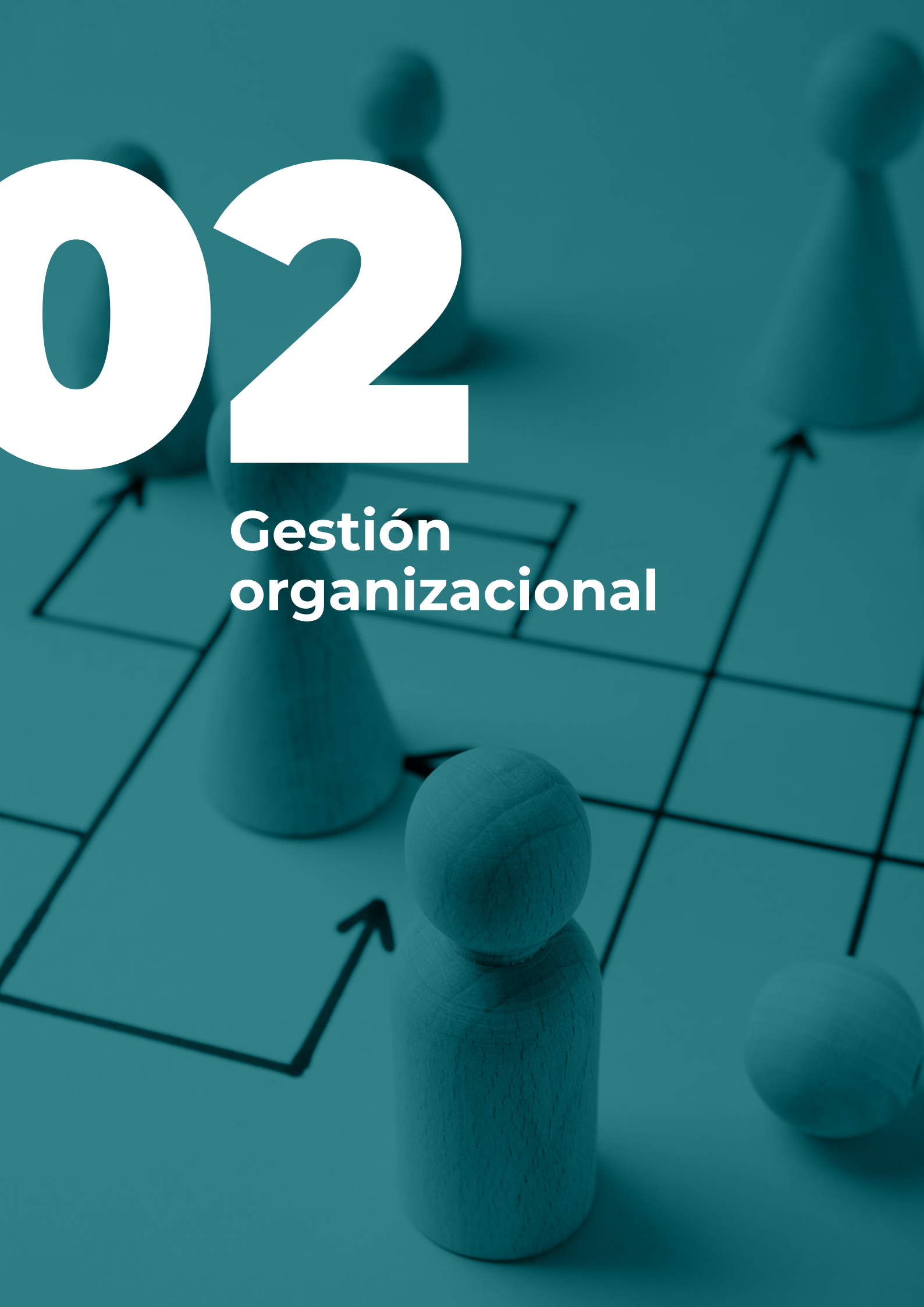




**Esta guía, pretende ayudar a las entidades del Tercer Sector de Acción Social, a alcanzar con los requisitos básicos para mejorar su gestión, reduciendo sus riesgos, mejorando su eficiencia y su eficacia.**

# 02

## Gestión organizacional



**La gestión de una organización social puede realizarse desde distintos enfoques. En este capítulo introductorio analizaremos diferentes aspectos de la gestión de nuestra entidad como son la gestión estratégica o la gestión basada en resultados o basada en procesos.**



## **2.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACIÓN.**

Cuando hablamos de gestión estamos haciendo referencia a todas aquellas acciones que sirven para administrar, coordinar y dirigir una organización. Este proceso de gestión lleva implícito la implementación de políticas que resulten favorables para la asignación y optimización eficiente de los recursos, para garantizar el logro social que se ha propuesto de forma sostenible en el tiempo.

Además, hablar de gestión estratégica implica acciones que tienen como referencia un grupo de personas, tanto trabajadoras de la organización como beneficiarias de las acciones, que tienen un objetivo común. Por ello, cuando hablamos de gestión nos referimos al desarrollo de una visión estratégica, y para poder lograrlo necesitamos de una planificación, o un plan estratégico en el que queden determinados los objetivos que se esperan alcanzar.

La gestión estratégica de una organización no es una acción vinculada a la direc-

ción, es más bien un trabajo común que es liderado por un órgano de gobierno eficaz y solvente que logra los objetivos planteados a partir de un buen aprovechamiento de los recursos.

Tener claro a dónde se quiere llegar es crucial si quieres que tu organización logre sus objetivos y cumpla con su misión. Contar con un enfoque de gestión estratégica en una organización de Acción Social implicará potenciar que tu organización social desarrolle su actividad con transparencia en sus acciones y objetivos institucionales, así como los valores que sustentan su actuación, con definición de sus líneas de actuación, y sus objetivos para concretarlas.

La gestión estratégica consiste por tanto en un proceso sistemático de toma de decisiones fundamentado en el pensamiento estratégico, que nos dice si estamos haciendo lo que tenemos que hacer dentro de nuestra organización social.

La gestión estratégica requiere de una serie de pasos para poder lograr sus objetivos de manera eficiente. Los pasos a seguir son:

- Identificar tus objetivos. Primer paso del proceso de gestión estratégica es evaluar hacia dónde te diriges y por qué.
- Tener un análisis panorámico de la situación actual de la organización.
- Formular una estrategia para poder implantar tus objetivos.
- Implementar esa estrategia.
- Evaluar el progreso realizado.

## 2.2. QUE ENTENDEMOS POR GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

La gestión organizacional es, como ya hemos mencionado, un aspecto clave en el funcionamiento de las entidades sociales. Su objetivo es lograr que una organización funcione de forma eficiente, en el proceso de consecución de sus objetivos. Para ello debemos buscar una óptima planificación de la gestión de recursos humanos y materiales.

A día de hoy, no entenderíamos una organización que no estuviera gestionada de forma correcta. Cualquier organización de carácter social, debe cumplir con la cultura de gestión y desarrollo organizacional, si quiere seguir avanzando en el cumplimiento de su misión y objetivos.

La gestión organizacional es el proceso de organizar, planificar y controlar eficientemente los recursos y el personal de una organización, con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.

Existen diferentes modelos de gestión organizacional, pero los referentes a organizaciones de carácter social son los que permiten una gestión organizacional basada en resultados y una gestión organizacional basada en procesos.

- **Gestión organizacional basada en resultados:** en este caso se trata de gestionar la organización, tanto sus recursos materiales como humanos, en el camino de obtener unos resultados previamente pactados. Asimismo, es imprescindible que se haya establecido una meta de obligado cumplimiento.
- **Gestión organizacional basada en procesos:** En este caso, el foco se pone sobre los propios procesos organizacionales, con el objetivo de mejorarlos. Por lo tanto, la mejora de los resultados se conseguirá porque ha habido una mejora de los procesos organizacionales. Aquí de lo que se trata es de perfeccionar la metodología para que esta sea mejor y ofrezca más rendimientos.

Además, para poder realizar este proceso de gestión organizacional es importante conocer los principios básicos de la gestión en las organizaciones sociales. Si estos principios básicos no se tienen en cuenta, no se podrá cumplir con los objetivos marcados de forma óptima.



Ilustración 1 Principios básicos de la gestión empresarial

## 2.3. PRINCIPALES MODELOS DE GESTIÓN

La dirección que marca el ritmo de la organización viene determinada por unos modelos de gestión que entre otras funciones deben definir los objetivos a cumplir, planificar las acciones e implementar las herramientas necesarias para poder cumplir con estos objetivos. Es decir, La dirección estratégica sirve para conocer el entorno en el que se desarrolla la organización.

Además, la dirección estratégica también será responsable del desempeño de áreas, equipos y personas trabajadoras, y gestionará el uso adecuado de los recursos (técnicos, materiales y humanos) con que cuenta. La dirección viene implantada por unos equipos de representación y dirección, que en su mayoría están compuestos por personas que integran los órganos de gobierno de las entidades del TSAS, unipersonales y colegiados, a las que hay que sumar las personas comisionadas, personas miembros de los diferentes Consejos y grupos de trabajo, en su labor a la hora de elaborar y desarrollar la estrategia de sus entidades y del TSAS<sup>5</sup>.

Una buena dirección contribuye decisivamente a alcanzar las metas marcadas, pero, sobre todo, a que esas metas se logren de manera eficiente. Para conseguir que la dirección estratégica logre cumplir las metas de manera eficiente y garantice la solvencia y sostenibilidad de la organización, ha de contar con una serie de metodologías que se resumen en modelos de gestión.

Esta visión de la gestión implica tres claves importantes:

- Que la organización tome momentos, espacios y procesos destinados a pen-

sar sobre si misma (reflexión estratégica y autodiagnóstico).

- Que la organización es un sistema abierto en relación permanente con su entorno que, además, le influye y determina su actuación.
- Que la gestión debe ponerse metas y líneas de actuación ligadas al medio y largo plazo.

En esta consecución de metas, toda organización define una estructura organizativa en la que se establece la dirección y responsabilidades, la comunicación, la toma de decisiones y las funciones y tareas que desempeña cada persona.

Esta estructura organizativa puede ser vertical, horizontal o mixta. En función de cómo este distribuido el poder o de cómo se maneja y se incentiva la colaboración, manejo de información y decisiones entre las personas que conforman una organización.

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional. Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones ha generado que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo<sup>6</sup>.

---

5. Plataforma de ONG de Acción Social. (2015) *Recomendaciones éticas del Tercer Sector de Acción Social*.

6. Zabaleta, A.T. (2003) *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe, no 12, p. 115-133.*

## A. MODELOS DE GESTIÓN VERTICAL

Los equipos verticales en las organizaciones sociales, favorecen el control, un reparto de tareas más concretos y la distribución de funciones. En estos modelos de gestión las decisiones parten desde arriba hacia abajo a partir de cadenas de mando definidas.

El éxito de cualquier organización de carácter social depende significativamente del acierto en su gestión, es decir, de cómo la función gestora es capaz de activar y articular los procesos colaborativos entre sus miembros.

Las organizaciones sociales con un modelo de gestión vertical tienden a identificar dentro de la organización aquellas

personas que tienen el control y son las máximas responsables de todo el funcionamiento general, y además identifican quien toma las decisiones y como se llevan a cabo las acciones propuestas.

En los modelos de organización verticales la estructura es en forma de pirámide donde existen roles muy específicos. El liderazgo se encuentra en la cima y baja conforme va disminuyendo la autonomía y poder de toma de decisiones.

Suele darse en grandes organizaciones donde existen separaciones departamentales, y cada área es gestionada por una coordinación o persona responsable que reportan a la dirección.

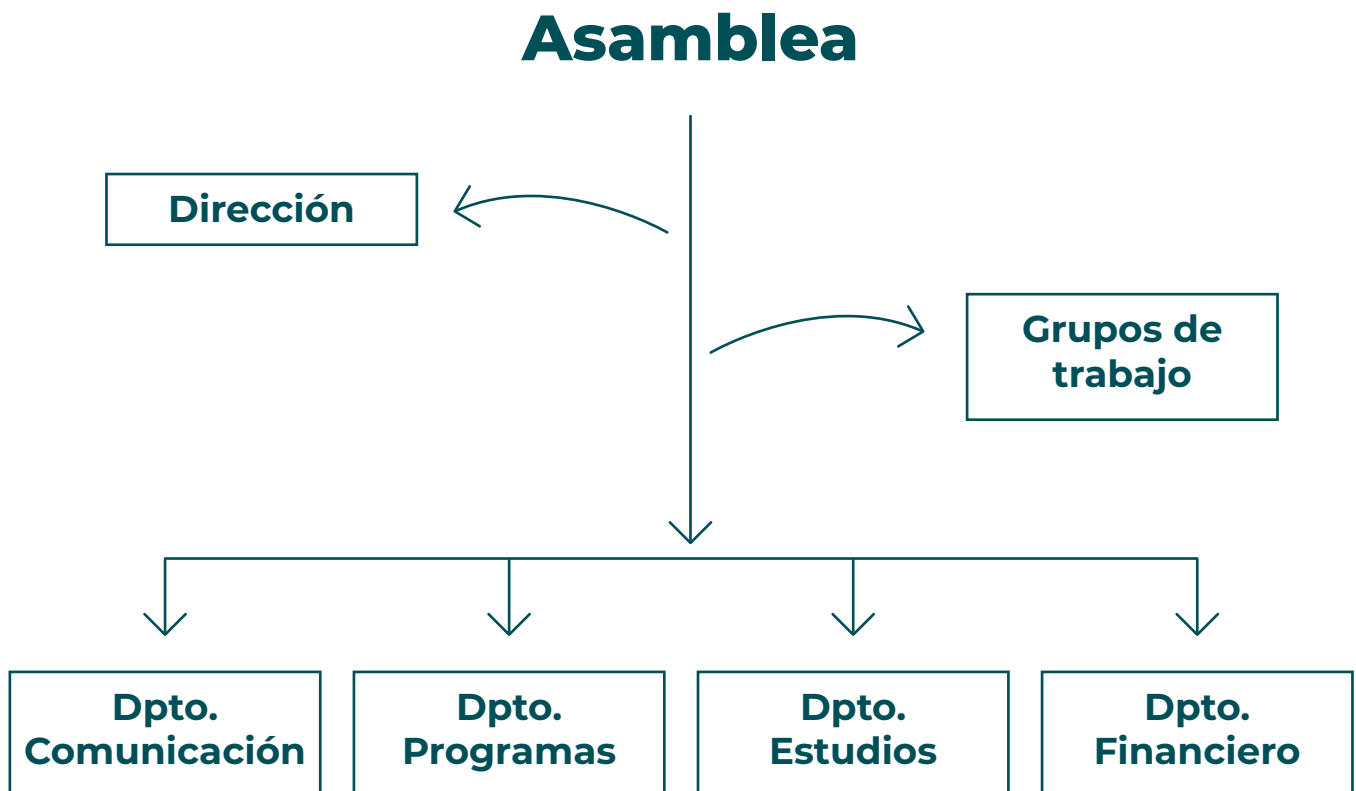


Ilustración 2 Representación de modelo de gestión vertical en un organigrama

## B. MODELOS DE GESTIÓN HORIZONTAL

Por otro lado nos encontramos con modelos de gestión de carácter horizontal cuando en una organización los esfuerzos son comunes y coordinados a través de toda la estructura, y donde los roles no están tan definidos, pasando a tener una importancia crítica y características definidas como, una planificación y toma de decisiones conjunta, no se dan demasiados órganos departamentales, participan más las personas trabajadoras y voluntarias de carácter técnico, existe mayor empoderamiento de las personas gestoras dándoles autonomía y permitiendo tomar decisiones significativas sin pedir autorización, en definitiva favorecen un ambiente de empoderamiento conectado con los objetivos generales.

Aquellas organizaciones que optan por modelos horizontales de gestión, se encuentran con menores niveles estruc-

turales. Las personas trabajadoras y voluntarias, se desenvuelven en ambientes más colaborativos y de cooperación, con mayores niveles de comunicación entre personas y áreas de trabajo y con mayor participación en la toma de decisiones.

De esta forma, los equipos de trabajo se conforman para que puedan tomar decisiones por sí mismos. En este tipo de organigrama los mandos no están tan definidos y suelen ser los que plantean las directrices principales.

Sus principales ventajas son la autonomía de las personas trabajadoras y voluntarias, la facilidad para coordinar esfuerzos y la comunicación que se establece entre ellas. Algunos inconvenientes son la falta de un liderazgo claro y la dificultad para depurar responsabilidades.

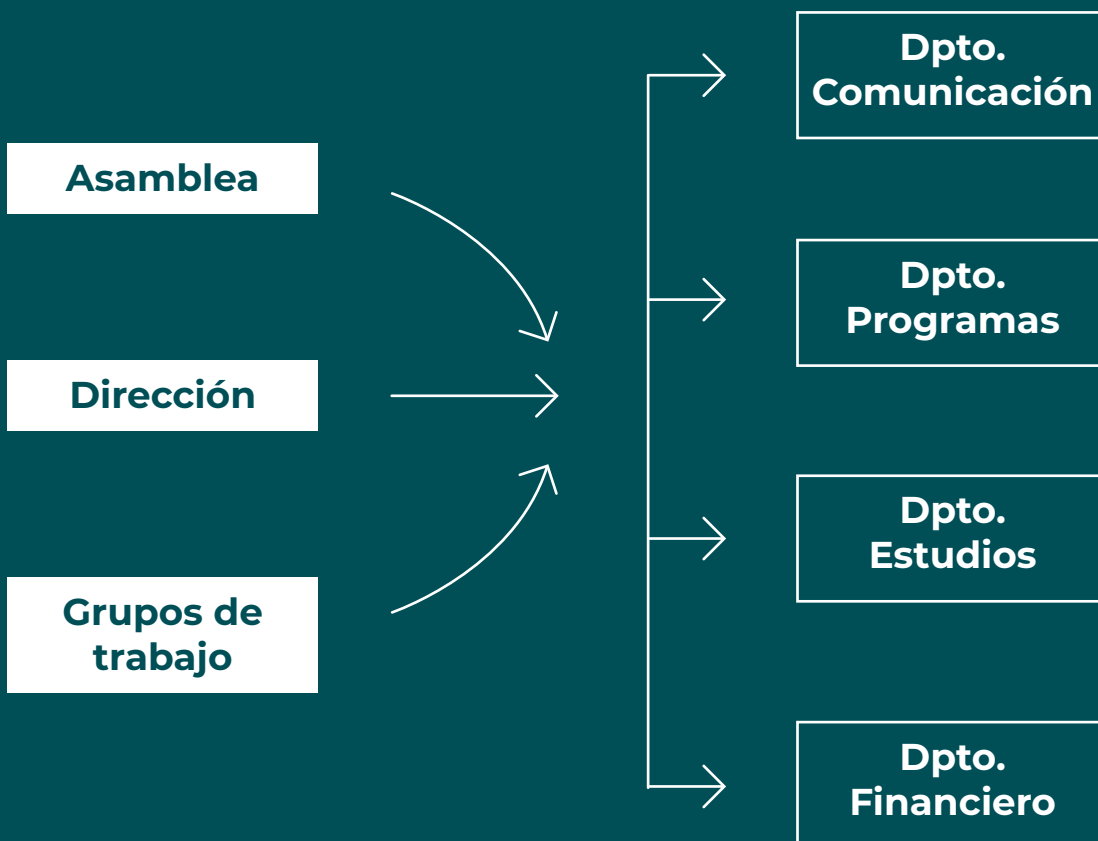


Ilustración 3 Representación de modelo de gestión horizontal en un organigrama



### C. MODELO DE GESTIÓN CENTRALIZADO

En las organizaciones con modelos de gestión centralizados, se ejerce un mayor control y supervisión desde la cúspide hacia los niveles jerárquicos inferiores.

La estructura centralizada esta caracterizada por su estilo jerárquico, donde la ma-

yor parte de las decisiones son tomadas por las personas que ocupan el más alto rango, en estos modelos de gestión existen políticas y dinámicas muy específicas, igualmente hay mayor control sobre el desarrollo de las acciones trabajo y se delega a las personas según sus características.

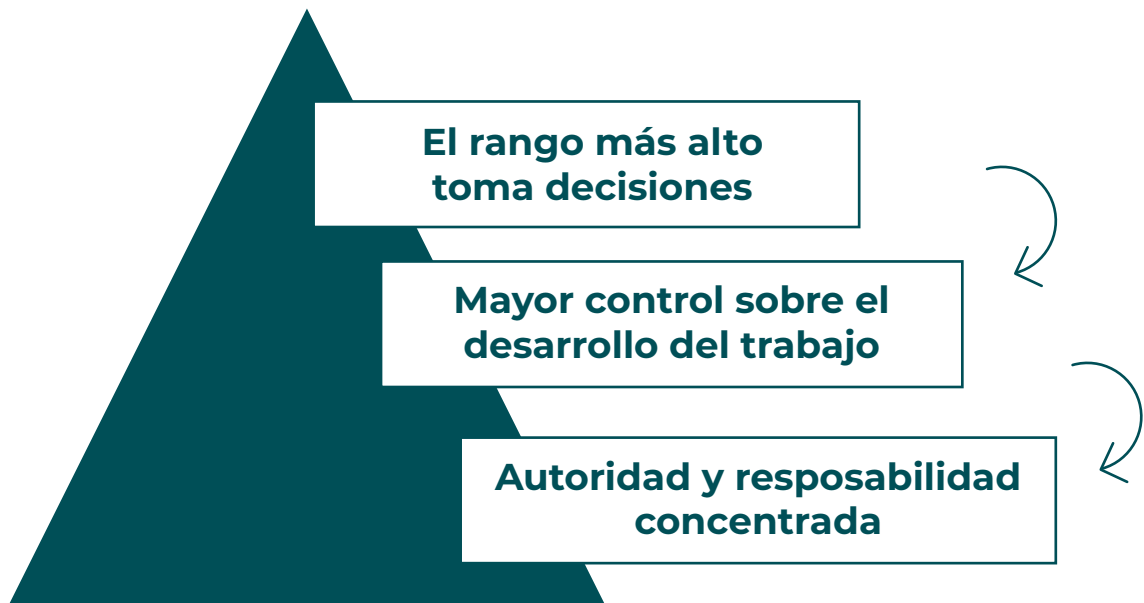


Ilustración 4 Representación de modelo de gestión centralizado

### D. MODELO DE GESTIÓN DESCENTRALIZADO

Por lo contrario en las organizaciones con modelos de gestión descentralizados existe mayor flexibilidad y mayor autonomía en la toma de decisiones y ejecución de tareas para los niveles inferiores de la organización.

Por otra parte, la estructura descentralizada responde a un modelo más abierto que permite a la organización tener una toma de decisiones mucho más rápida, siempre habrá una lideresa o un líder que tenga la última palabra, pero existe mayor

involucración por parte del personal técnico. En la gestión descentralizada es importante resaltar al empoderamiento, que tienen las personas de la organización, esto les permite tener poder e independencia, además se consideran sus capacidades únicas como la iniciativa y eficacia a diferencia de tomar en cuenta los roles y responsabilidades asignados<sup>7</sup>.

---

7. Khan, S. (2013). Estructura centralizada y descentralizada. (Pereira, E. Trans.).

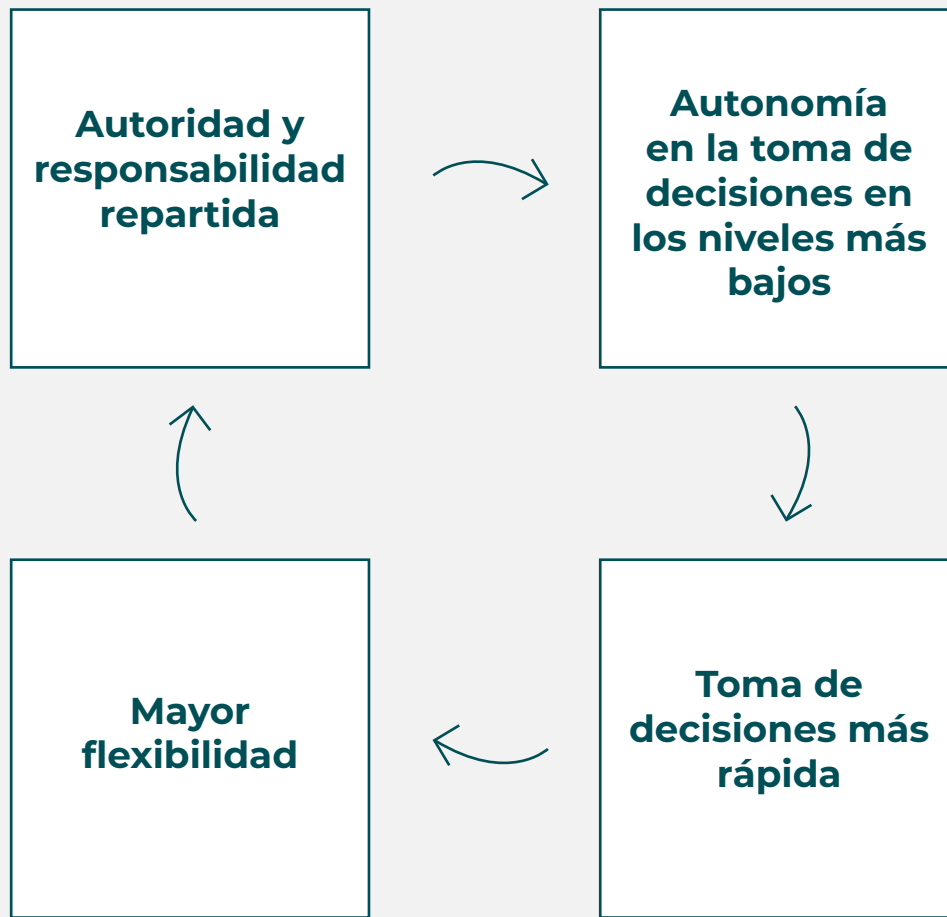


Ilustración 5 Representación de modelo de gestión descentralizado

#### 2.4. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EN LAS ENTIDADES SOCIALES

Gestionar una organización sin ánimo de lucro exige una gran responsabilidad, ya que hay que emplear debidamente los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social que se ha puesto como misión. Por tanto, es la figura de la gestora o gestor quien, como persona responsable ante las personas y los organismos que han depositado su confianza en la organización, debe establecer los mecanismos necesarios para cumplir las garantías de calidad que garanticen la continuidad de la labor de la organización.

Por ello es importante por un lado conocer la articulación de las entidades no lucrativas, y estructurar las funciones que se designan a sus órganos de ejecución, realizándose dentro de un sistema mayormente organizado que tiene por objetivo

alcanzar un resultado. Por otro lado, se trata de aplicar los sistemas de gestión de calidad que organizaciones públicas y privadas deben incorporar para mejorar sus procesos internos.

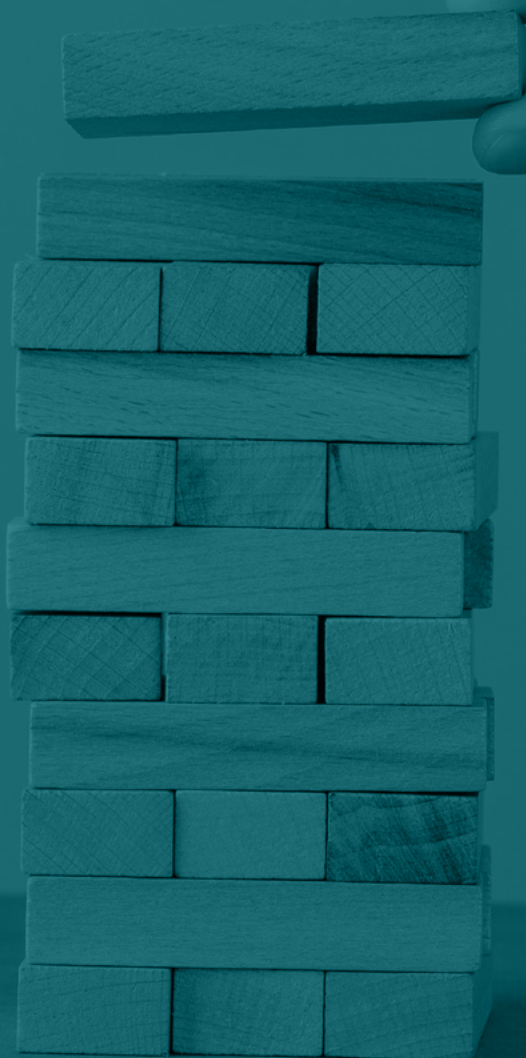
Tener una buena gestión para la mejora continua pasa por establecer un sistema estandarizado de calidad que contribuya a la consecución de los objetivos de la organización y se ajuste a las necesidades de las personas usuarias de las acciones que realiza.

Incluyendo además una buena gestión en ámbito económico que genere una reducción de los costes empleados en la consecución de los objetivos planteados.

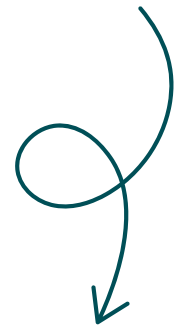
**Tener una buena gestión para la mejora continua pasa por establecer un sistema estandarizado de calidad que contribuya a la consecución de los objetivos de la organización y se ajuste a las necesidades de las personas usuarias de las acciones que realiza.**

# 03

**La construcción de  
una organización  
eficaz**



**Para construir una organización eficaz, debemos poner el foco en una serie de elementos que deben, o bien ser definidos y creados si no existen en nuestra entidad, o bien, revisados y actualizados en el caso de contar con estos elementos. En definitiva, tenemos que conocer la naturaleza de nuestra organización y los diferentes aspectos que van a influir en nuestra entidad.**



Los principales elementos que debemos clarificar en nuestra organización para que sea eficaz son:

- Conocer la organización. Por un lado, debemos analizar la entidad como base para el conocimiento de la misma y para una toma de decisiones informadas que se adapten a su idiosincrasia. Además, debemos trabajar una serie de elementos como son:
  - La Tipología de la organización.
  - El principal marco jurídico que es de aplicación a la entidad.
  - La actividad de la organización. A qué nos dedicamos.
  - Los principales aspectos de las personas que trabajan y colaboran de forma voluntaria.
  - Las Relaciones con los diferentes grupos de interés: personas físicas y/o jurídicas de fuera de la organización.
- Consensuar una Identidad o cultura organizacional que sea la base de la estrategia de nuestra entidad. Los dos elementos esenciales serán:
  - La identidad de la organización. Los fines sociales de la entidad, su Misión, Visión y Valores.
  - La Planificación Estratégica, que marcará las líneas esenciales de la actuación de la organización.
- Trabajar los aspectos de la estructura de nuestra organización, clarificando una

serie de aspectos que van a permitir una gestión eficaz. Destacan:

- Aspectos básicos de la estructura organizacional como: clarificar la división estructural y los diferentes mecanismos de coordinación de la entidad.
  - El diseño de la estructura, con el que esclareceremos los puestos necesarios y las tareas asociadas a estos puestos. Construiremos nuestro organigrama en el que se describirán las diferentes unidades o departamentos. Aclaremos el marco de relación y de comunicación entre los diferentes elementos. Y trabajaremos sobre la toma de decisiones en los diferentes niveles de la entidad.
  - Por último, reflexionaremos sobre los factores situacionales que van a influir en la gestión de nuestra organización como la dimensión o la edad de la organización, el sistema técnico que utilizamos, el clima de la organización o las relaciones de poder en nuestra organización.
- Por último, analizaremos como operativizar la actividad de nuestra organización a partir de la definición de:
    - Políticas
    - Procesos
    - Procedimientos

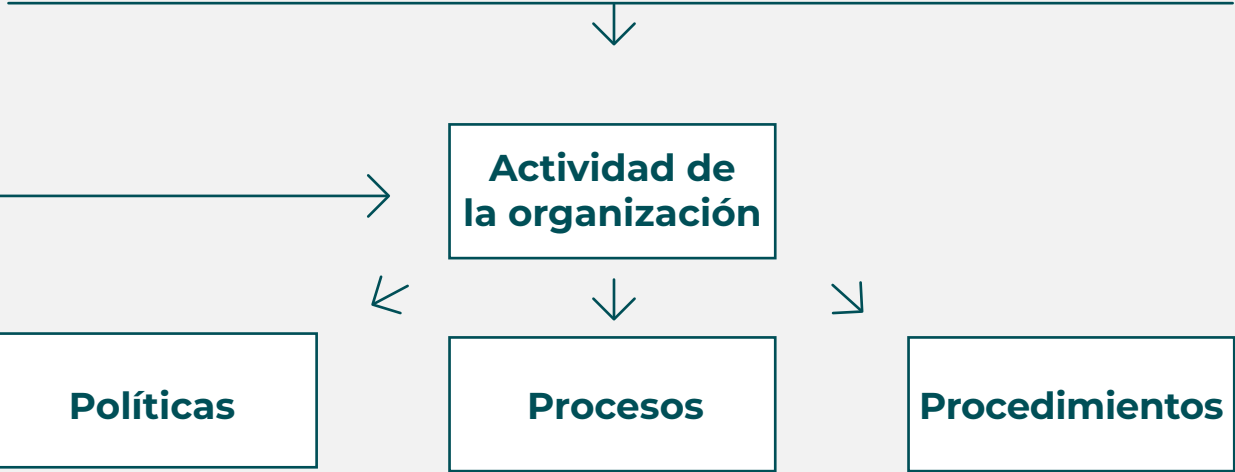
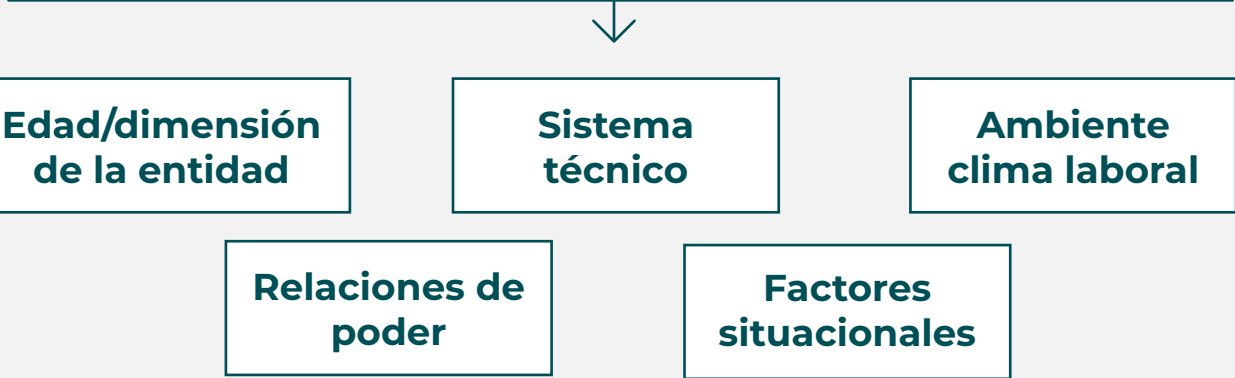
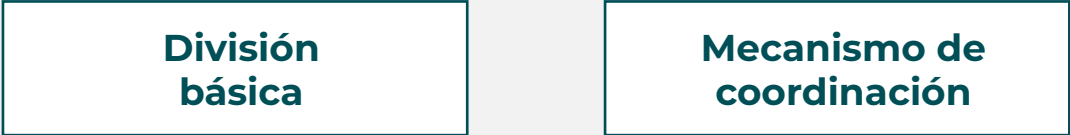
En la siguiente tabla podemos observar cómo se interrelacionan los diferentes elementos:

# Principales elementos de la gestión de entidades



Ilustración 6 Principales elementos de la Gestión de Entidades

**Estructura de la organización**



## 3.1. CONOCIENDO NUESTRA ORGANIZACIÓN

### 3.1.1. TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

El primer paso para gestionar nuestra entidad es conocer cómo es nuestra organización. Para comprender de manera inequívoca la tipología de nuestra organización, debemos identificar una serie de aspectos, algunos muy básicos, como:

- El nombre completo de nuestra organización, el que aparece en los estatutos de la organización y/o en el registro correspondiente.
- Nivel de la entidad. Identificamos a qué nivel corresponde nuestra entidad:
  - Primer nivel. No agrupa a otras entidades. Una organización de primer nivel está formada por personas físicas, y suele ser de nivel comunitario. Pueden ser más o menos formales.
  - Segundo nivel. Agrupa a otras entidades de base, de primer nivel. Las organizaciones de segundo nivel surgen cuando dos o más organizaciones de primer nivel se unen para integrar esfuerzos, coordinar acciones y alcanzar objetivos comunes más amplios como, por ejemplo, las federaciones de determinados colectivos.
  - Tercer nivel. Agrupan a otras entidades de segundo nivel. Las organizaciones de tercer nivel surgen cuando se unen dos o más organizaciones de segundo nivel. Es el caso de las Confederaciones o Plataformas sectoriales integradas por federaciones.

Tanto las organizaciones de segundo nivel

como las de tercer nivel son formas de integración vertical de las organizaciones.

- La naturaleza jurídica y/u organizativa de la entidad. Identificar la naturaleza jurídica de nuestra entidad<sup>8</sup>, si es una asociación, una fundación u otros tipos de formas jurídicas. Si se tratara de una entidad singular, también habría que identificarlo. Del mismo modo habrá que identificar la naturaleza organizativa de la entidad. Por ejemplo una organización puede ser una asociación por naturaleza jurídica y una confederación por naturaleza organizativa.
- El Volumen de ingresos anuales de la organización respecto a otras organizaciones del Sector. Para ello nos basaremos en las ventanas por volumen presupuestario definidas en el Estudio 'Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022'<sup>9</sup>. En él, se definen hasta cinco tipos de entidades por volumen presupuestario:
  - Ingresos de hasta 30.000 € anuales.
  - Ingresos de 30.000 a 150.000 € anuales.
  - Ingresos de 150.000 a 300.000 € anuales.
  - Ingresos de 300.000. a 1.000.000 € anuales.
  - Más de 1.000.000 € anuales.
- Utilidad Pública. Identificar si nuestra entidad es de utilidad pública y la fecha en la que se publica la resolución en el BOE.

---

<sup>8</sup> Hay que prestar atención si nuestra entidad es una entidad religiosa para realizar la inscripción en el registro de entidades religiosas.

<sup>9</sup> Plataforma de ONG de Acción Social (2022). *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022. Anexo II. Pág. 167.*

<sup>10</sup> Plataforma de ONG de Acción Social (2022). *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022. Anexo II. Pág. 167.*



- Personas jurídicas socias (entidades socias). Si nuestra entidad es una organización de segundo o tercer nivel tenemos que identificar de manera clara las personas jurídicas (entidades) que son socias de nuestra entidad para poder conocer qué nivel de cumplimiento normativo alcanzan y su compromiso en la aceptación de nuestros principios, valores y código de conducta.
- Ámbito territorial en el que opera la organización. Diferenciando si nuestra entidad opera en el ámbito Internacional, Estatal, Autonómico, Provincial o Local o micro local (ciudad, distrito, barrio, ...)
- También deberemos analizar si nuestra organización integra de forma total o parcial otras organizaciones tales como pueden ser empresas de inserción, centros especiales de empleo, empresas mercantiles, residencias, centros de día, etc.
- Sedes sociales. Identificar las sedes sociales que tiene la organización y la ubicación de las mismas. Si estas sedes son internacionales, nacionales, autonómicas y/o locales.
- Por último, analizaremos si la organización está adherida a algún tipo de entidad como redes, plataformas o coordinadoras.

Para facilitar la recopilación de esta información, a modo de ejemplo, se puede utilizar la siguiente tabla generada a partir del cuestionario utilizado para la elaboración del estudio 'Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022'<sup>10</sup>.



Ver página 26

# Cuestionario de identificación de la tipología de la organización

Nombre de la entidad	
Nivel de la entidad	Organización de primer nivel (es decir, no agrupa a otras)
	Organización de segundo nivel (es decir, agrupa a otras entidades de base, de primer nivel)
	Organización de tercer nivel (es decir, agrupa a otras entidades de segundo nivel)
	Entidades Singulares
Naturaleza jurídica y/u organizativa de la entidad	Asociación
	Fundación
	Cooperativa
	Federación
	Confederación
	Red
	Plataforma
	Coordinadora
Volumen de ingresos anuales de la entidad	Otra
	Ingresos de hasta 30.000 € anuales
	Ingresos de 30.000 a 150.000 € anuales
	Ingresos de 150.000 a 300.000 € anuales
	Ingresos de 300.000. a 1.000.000 € anuales
Más de 1.000.000 € anuales	
Si la entidad no es una Fundación, ¿cuenta con la declaración de utilidad pública?	
Si la entidad es de nivel 2 o 3. ¿Cuál es el número de entidades adheridas?	
¿En qué ámbito territorial opera la organización principalmente?	Internacional
	Estatad
	Autonómico
	Provincial
Local o micro local	
Su entidad posee total o parcialmente otras organizaciones tales como empresas de inserción, centros especiales de empleo, empresas mercantiles, residencias, centros de día, etc.?	Si/No
Número de sedes que tiene la entidad internacionales, nacionales, autonómicas y locales	
La organización está adherida a algún tipo de organización	

Tabla 1 Ejemplo de cuestionario de Identificación de la Tipología de la organización

### 3.1.2. MARCO JURÍDICO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

De manera transversal a todos los aspectos de las organizaciones sociales, tanto a los internos, como a los externos, existe un contexto normativo que enmarca toda nuestra actividad. Existen muchas normas que nos afectan, desde las que dimanen de la Unión Europea, pasando por las normativas estatales, hasta las que se promulgan desde un nivel autonómico o local. Como marco general vamos a hacer referencia a las normativas estatales, pero cada organización deberá analizar qué diferentes normativas le afectan a su paradigma por ubicación o actividad.

Al analizar la principal normativa que afecta a nuestra organización tendremos en cuenta, que el marco jurídico no viene dado únicamente por la legislación o normativa externa, si no que nuestra organización genera una serie de normativa y compromisos internos que no debemos olvidar. Los principales elementos del marco jurídico de nuestra organización son:

- Normativa externa. Para conocer la principal normativa externa realizaremos inicialmente una identificación en base a un listado básico, incluyendo las principales normas internacionales, estatales, autonómicas y locales que nos afectan. A esta normativa habría que añadir la diferente normativa sectorial que nos aplique.
- Normativa interna de la organización. Además, debemos sumar todas las normas que hemos construido en nuestra organización, elementos como los estatutos, el Código de conducta, los mecanismos de gestión y control, el canal de denuncias y otras normativas como las del uso informático. También deberíamos enumerar las diferentes políticas corporativas que tengamos en nuestra organización: Política de Género, Política de inversiones financieras, Política de personal, Política de partenariado, etc.

- Sistemas de gestión de Calidad. Sumaremos los diferentes estándares de gestión de calidad que hayamos implementado en nuestra organización.
- Contratos y acuerdos particulares. Prestaremos también atención a los diferentes acuerdos consensuados en nuestra entidad, como los acordados por los órganos de gobierno de obligado cumplimiento, los diferentes contratos o convenios suscritos con las diferentes Administraciones Públicas, así como las subcontrataciones de terceros.



**Existen muchas normas que nos afectan, desde las que dimanen de la Unión Europea, pasando por las normativas estatales, hasta las que se promulgan desde un nivel autonómico o local.**

# Principales elementos del marco jurídico de una organización social

<b>Normativa externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislación Europea</li> <li>- Legislación Estatal</li> <li>- Legislación Autonómica</li> <li>- Legislación Local</li> </ul>
<b>Normativa interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estatutos</li> <li>- Código de conducta</li> <li>- Mecanismos de gestión y control</li> <li>- Normativas como las del uso informático</li> <li>- Procedentes como los del canal de denuncias y otras</li> <li>- Protocolos como el protocolo antiacoso sexual o por razón de sexo</li> <li>- Políticas corporativas como la Política de Género, la Política de inversiones financieras, la Política de personal, la Política de partenariado, etc.</li> </ul>
<b>Sistemas de Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO</li> <li>- EFQM</li> <li>- ONG Calidad</li> </ul>
<b>Contratos y/o acuerdos particulares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos</li> <li>- Convenios</li> <li>- Encomiendas de Gestión</li> <li>- Subcontrataciones</li> </ul>

**Tabla 2** Principales elementos del marco jurídico de una organización social

Al identificar la principal normativa que aplica a nuestra organización estamos dando el primer paso para la gestión eficaz de nuestra entidad. Pero además, estamos avanzando en otras actuaciones críticas para nuestra organización como la elaboración de un Plan de Cumplimiento Normativo, o previa publicación en nuestra web de esta normativa, cumplir con los preceptos de la Legislación de Transparencia.

Si nos basamos en la afirmación del Código Civil es importante tener presente que aunque no se conozcan las leyes correspondientes, no se exime de su cumplimiento. Por este motivo, se incluyen a continuación las principales normativas que afectan a las entidades del Tercer Sector de Acción Social en el ámbito estatal y que puede servir de guía para seleccionar la principal normativa que afecta a nuestra organización

Ámbito legislativo	Legislación
<b>Código Penal</b>	- Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.
<b>Ley de Asociaciones</b>	- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación
<b>Ley de Fundaciones</b>	- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
<b>Legislación de Igualdad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres</li> <li>- Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres</li> <li>- Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo</li> <li>- Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual</li> </ul>

<b>Ley de Transparencia</b>	- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Última modificación: 6 de diciembre de 2018
<b>Ley de Voluntariado</b>	- Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado
<b>Leyes en materia de protección del Medioambiente</b>	- Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental
<b>Ley de Protección de Datos</b>	- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.
<b>Ley de Procedimiento Administrativo</b>	- Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas
<b>Contratación Pública y Subvenciones</b>	- Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones. - Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014
<b>Normativa Laboral</b>	- Real Decreto 84/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento General sobre inscripción de empresas y afiliación, altas, bajas y variaciones de datos de trabajadores en la Seguridad Social - Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical - Real Decreto 1424/2002, de 27 de diciembre, por el que se regula la comunicación del contenido de los contratos de trabajo y de sus copias básicas a los Servicios Públicos de Empleo, y el uso de medios telemáticos en relación con aquella - Real Decreto 1659/1998, de 24 de julio, por el que se desarrolla el artículo 8, apartado 5, de la Ley del Estatuto de los Trabajadores en materia de información al trabajador sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo - Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. - Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social - Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales - (Art. 30 LPRL ampliado por el Art. 10 del R.D. 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención) - C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190) de Organización Internacional del Trabajo
<b>Prevención del Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo</b>	- Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo



Continua página siguiente

<b>Obligaciones fiscales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impuesto de Actividades Económicas (IAE)</li> <li>- Impuesto del Valor Añadido (IVA)</li> <li>- Impuesto de Sociedades (IS)</li> <li>- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo</li> </ul>
<b>Obligaciones contables y administrativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos.</li> </ul>
<b>Normativa relativa a servicios digitales: Firma Electrónica, Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.</li> <li>- Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico</li> <li>- Ley 2/2019, de 1 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, y por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español la Directiva 2014/26/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, y la Directiva (UE) 2017/1564 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de septiembre de 2017</li> </ul>
<b>Ley de propiedad intelectual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley 2/2019, de 1 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, y por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español la Directiva 2014/26/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, y la Directiva (UE) 2017/1564 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de septiembre de 2017</li> </ul>
<b>Legislación de Ciberseguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Real Decreto 311/2022, de 3 de mayo, por el que se regula el Esquema Nacional de Seguridad</li> </ul>

**Tabla 3** Principal normativa que afecta a las entidades del Tercer Sector de Acción Social

### 3.1.3. ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Otros aspectos importantes que debemos identificar son los relacionados con la actividad que desarrolla la organización:

- Actividades que realiza la organización. El estudio del Tercer Sector de Acción Social especifica varias actividades tipo, como Acción Social, Integración e inserción, Sociosanitario, Participación, Derechos humanos, Medioambiental, Vivienda y Otra, en la que se podría englobar, por ejemplo, la Incidencia política. Además, estas actividades tipo pueden derivar en actividades transversales como formación, comunicación, calidad, etc.
- Gestión Financiera. Es importante identificar nuestro modelo de gestión financiera, nuestro volumen de facturación, el tipo de operaciones que se llevan a cabo, etc.
- Prestación de Servicios y Venta de productos. Debemos identificar qué servicios presta nuestra entidad, así como los diferentes agentes que prestan estos servicios. También enumeraremos los productos ofertados, los canales de distribución o los puntos de venta en el caso de la venta de productos.

Para facilitar la recopilación de esta información, y a modo de ejemplo, se puede utilizar la siguiente tabla extraída del cuestionario utilizado para la elaboración del

estudio 'Tercer Sector de Acción Social en España 2019, Nuevos Horizontes para un nuevo contexto sociopolítico' y del 'Barómetro del Tercer Sector 2022'<sup>11</sup>.

## Cuestionario de identificación de la actividad de la organización

<b>¿Cuál sería el campo de actuación de nuestra organización?</b>	Acción social	
	Medioambiental	
	Integración e inserción	
	Participación	
	Cooperación Internacional	
	Sociosanitario	
	Derechos humanos	
	Vivienda	
	Otra	
<b>Qué principales SERVICIOS provee nuestra organización.</b>	Información y orientación sobre recursos e intermediación	
	Ayuda a domicilio	
	Intervención socioeducativa	
	Intervención psicosocial	
	Desarrollo comunitario o local	
	Atención de día o centro de día	
	Acogida nocturna	
	Alternativas de alojamiento con apoyo	
	Centros residenciales	
	Mediación	
	Acompañamiento social	
	Ayudas o prestaciones económicas personales	
	Alimentación	
	Asesoramiento, orientación (jurídica, laboral...)	
	Centro ocupacional o centro especial de empleo	
	Formación y educación	
	Atención sanitaria	
	Ocio y tiempo libre	
	Reducción de la brecha digital en colectivos vulnerables	
Otros servicios		



<sup>11</sup> Plataforma de ONG de Acción Social (2022). *Tercer Sector de Acción Social en España 2019, Nuevos Horizontes para un nuevo contexto sociopolítico. Anexo III. Pág. 154.*

Plataforma de ONG de Acción Social (2022) *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social. Anexo II.*

<p><b>¿Qué ACTIVIDADES principales relacionadas con OTRAS FUNCIONES SOCIALES, distintas a la provisión de servicios, realizan desde la organización? Señala las tres principales.</b></p>	Sensibilización	
	Denuncia y promoción de derechos (a nivel individual y colectivo)	
	Investigación y detección de necesidades	
	Innovación	
	Interlocución con el sector público y otros agentes	
	Participación en procesos de elaboración o modificación de normas	
	Promoción del voluntariado, la ayuda mutua, la participación social y el asociacionismo	
	Ayudas o subvenciones a otras entidades del Tercer Sector	
	Programas o acciones de apoyo (formación, consultoría, ...) a otras entidades del Tercer Sector	
Otras actividades. Especificar		
<p><b>¿Qué GRUPOS DE PERSONAS son destinatarios de la actividad de la entidad? Señala los tres principales.</b></p>	Personas con problemas de salud mental (enfermedad mental) y sus familias	
	Personas con discapacidad y sus familias	
	Infancia y adolescencia y sus familias	
	Jóvenes	
	Mujeres	
	Personas mayores	
	Personas migrantes	
	Personas refugiadas y demandantes de asilo	
	Personas en situación de soledad no deseada	
	Personas con problemas de adicción o drogodependencia	
	Personas en situación o riesgo de pobreza	
	Personas con enfermedades (crónicas, raras...)	
	Familias (numerosas, monoparentales, madres y padres separadas/os...)	
	Personas pertenecientes a minorías étnicas	
	Personas reclusas y exreclusas	
	Personas sin techo/hogar	
	Mujeres víctimas de violencia contra las mujeres	
	Personas que ejercen la prostitución	
	Colectivos LGTBIQ+	
Población en general		
Otras personas y colectivos		
<p><b>Número de personas que se han beneficiado directamente, de servicios o actividades de la organización y el número aproximado de los que se han podido beneficiar indirectamente. Desagregada por sexo.</b></p>		



¿Cuál fue el volumen total gastos de la entidad?		
¿Cuál fue el volumen total de ingresos de la entidad?		
Porcentaje aproximado de la financiación pública y privada que ha captado su entidad, así como la proporción de financiación propia.	Financiación pública	
	Financiación privada	
	Financiación propia	
Distribución de la financiación pública atendiendo a su origen.	Unión Europea	
	Gobierno Autónomo	
	Diputación Provincial	
	Administración General del Estado	
	Ayuntamientos y sus agrupaciones	
Distribuye la financiación pública de la organización atendiendo a su naturaleza.	Contratos públicos	
	Subvenciones	
	Concierto social	
	Convenios	
	Otros: prestación vinculada, cheque servicios	
Distribuye la financiación privada atendiendo a su origen.	Personas físicas	
	Empresas	
	Fundaciones	
	Obras sociales o fundaciones procedentes de cajas de ahorro	
Distribuye la financiación privada atendiendo a su naturaleza.	Donaciones regulares	
	Donaciones puntuales	
	Contratos privados	
	Subvenciones de entidades privadas	
	Convenios y patrocinios	
	Cuotas de personas y/o entidades socias	
Indica el porcentaje que ha representado cada una de las principales fuentes de financiación propia sobre el total de ingresos de financiación propia.	Pagos de personas usuarias por servicios prestados (no provenientes de fondos públicos)	
	Venta de productos	
	Cuotas de personas usuarias y/o entidades colaboradoras	
	Rentas de patrimonio (ingresos financieros, por arrendamientos...) o aportaciones del promotor	
Qué servicios presta nuestra organización.		
Quiénes prestan estos servicios		
Qué productos vende nuestra entidad.		
Qué canales de distribución o puntos de venta utilizamos en el caso de la venta de productos.		

Tabla 4 Cuestionario de Identificación de la Actividad de la organización

### 3.1.4. PERSONAS

En relación con las personas que, de alguna manera, intervienen en la actividad de nuestra organización<sup>12</sup>, podemos diferenciar dos grandes bloques:

- **Personas trabajadoras.** Son las personas con una relación laboral con nuestra entidad. Debemos conocer el número total de las personas trabajadoras, si se engloban en equipos directivos, mandos intermedios o son integrantes de departamentos y/o áreas. Además, debemos desglosar el número de personas por cada sede social. Es importante identificar el sexo de las personas que integran los equipos para promover la igualdad en los mismos.
- **Personas voluntarias.** Son las personas con una relación de voluntariado con

nuestra entidad. Debemos conocer el número total de las personas voluntarias, si se engloban en equipos directivos, mandos intermedios o son integrantes de departamentos y/o áreas. Además, debemos desglosar el número de personas por cada sede social. Es importante identificar el sexo de las personas que integran los equipos de las personas voluntarias para promover la igualdad en los mismos.

Para facilitar la recopilación de esta información, y a modo de ejemplo, se puede utilizar la siguiente tabla extraída del cuestionario utilizado para la elaboración del estudio 'Tercer Sector de Acción Social en España 2019, Nuevos Horizontes para un nuevo contexto sociopolítico' y del 'Barómetro del Tercer Sector 2022'<sup>13</sup>.

## Cuestionario de identificación de personas que colaboran en la organización

La entidad tiene personas trabajadoras		
¿Con cuántas personas trabajadoras cuenta la organización desagregadas por sexo?		
¿Cómo se distribuyen las personas trabajadoras, según el número de horas que trabajan a la semana en la organización?	Hasta 20 horas semanales	
	Más de 20 horas semanales sin jornada completa	
	Jornada completa	
¿Cómo se distribuyen las personas trabajadoras de la organización, según el tipo de contrato?	Contrato indefinido	
	Contrato temporal	
	Fijo discontinuo	
	Personal autónomo o profesional dependiente	
	Personas en prácticas o becadas	
	Otros	

<sup>12</sup> Las personas objeto de la actividad como las personas beneficiarias se incluyen en el contexto externo.

<sup>13</sup> Plataforma de ONG de Acción Social (2019) *Tercer Sector de Acción Social en España 2019, Nuevos Horizontes para un nuevo contexto sociopolítico*. Anexo III. Pág. 154

Plataforma de ONG de Acción Social (2022) *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social*. Anexo II.

¿Cómo se distribuyen las personas trabajadoras de la organización, según la sede de trabajo?		
¿Su organización cuenta con personas trabajadoras con alguna discapacidad?		
En caso de disponer de personas trabajadoras con alguna discapacidad, qué proporción supone (%) en relación al total de personas trabajadoras de la organización.		
¿Cómo se distribuyen las personas trabajadoras de la organización, según el cargo donde desarrollan su trabajo?	Órganos de Gobierno	
	Equipos directivos	
	Mandos intermedios	
	Integrantes de departamentos y/o áreas	
La entidad tiene personas voluntarias.		
¿Con cuántas personas voluntarias cuenta la entidad desagregadas por sexo?		
¿Qué proporción, de las personas voluntarias de la organización, tienen alguna discapacidad?		
De las siguientes medidas que se mencionan a continuación indique de cuáles disfrutaban las personas voluntarias.	Seguro	
	Reembolso de gastos	
	Acuerdo o compromiso de voluntariado	
¿Cómo se distribuyen las personas voluntarias de la organización, según el cargo donde desarrollan su trabajo?	Órganos de Gobierno	
	Equipos directivos	
	Mandos intermedios	
	Integrantes de departamentos y/o áreas	

Tabla 5 Cuestionario de identificación de personas que colaboran en la organización

### 3.1.5. GRUPOS DE INTERÉS

En el ámbito relacional externo, nuestra organización mantiene relaciones de diversa índole con personas físicas y con personas jurídicas. A continuación, se describen las principales características de estas personas con las que nos relacionamos.

#### 3.1.5.1. PERSONAS FÍSICAS CON LAS QUE NOS RELACIONAMOS

En relación a las personas físicas con las que nos relacionamos podemos distinguir dos grandes grupos, personas atendidas y personas socias.

- Personas atendidas. Son las personas que reciben una intervención o servicio de nuestra entidad y las principales beneficiarias de nuestra actividad. Debemos conocer la relación de las personas atendidas con nuestra entidad. Debemos conocer el número total de las personas atendidas y a qué tipología de colectivos pertenecen. Además, debemos desglosar el número de personas atendidas por cada sede social. Es importante identificar el sexo de las personas atendidas para adaptar las intervenciones en función de las necesidades específicas de género.
- Personas socias. Son las personas que colaboran con nuestra entidad, nor-

malmente con una aportación económica. Debemos conocer la relación de las personas socias con nuestra entidad. Debemos conocer el número total de las personas socias, así como

la tipología y cuantía de sus aportaciones. Es importante identificar el sexo de las personas socias para integrar el enfoque transversal de género en todas nuestras actuaciones.

## Cuestionario identificación de las personas físicas con las que nos relacionamos

<b>¿Qué tres GRUPOS DE PERSONAS principales son destinatarios de la actividad de la entidad?:</b>	Personas con problemas de salud mental (enfermedad mental) y sus familias		
	Personas con discapacidad y sus familias		
	Infancia y adolescencia y sus familias		
	Jóvenes		
	Mujeres		
	Personas mayores		
	Personas migrantes		
	Personas refugiadas y demandantes de asilo		
	Personas con problemas de adicción o drogodependencia		
	Personas en situación o riesgo de pobreza		
	Personas con enfermedades (crónicas, raras...)		
	Familias (numerosas, monoparentales, madres y padres separadas/os...)		
	Personas pertenecientes a minorías étnicas		
	Personas reclusas y exreclusas		
	Personas sin techo/hogar		
	Mujeres víctimas de violencia contra las mujeres		
	Personas que ejercen la prostitución		
	Colectivos LGTBIQ+		
Población en general			
Otras personas y colectivos (especificar)			
<b>Aproximadamente cuál es el número de personas que se han beneficiado directamente el último año, de alguno de los servicios o actividades de la organización y el número aproximado de los que se han podido beneficiar indirectamente.</b>	Personas Beneficiarias directas	Mujeres	
		Hombres	
	Personas Beneficiarias indirectas	Mujeres	
		Hombres	

Cuál es el número de personas DONANTES con las que contaba la organización el último año	Mujeres	
	Hombres	

Tabla 6 Cuestionario de Identificación de las personas

### 3.1.5.2. PERSONAS JURÍDICAS CON LAS QUE NOS RELACIONAMOS

Las principales personas jurídicas con las que nos relacionamos son las diferentes entidades proveedoras de bienes, las entidades proveedoras de servicios, las Administraciones Públicas, empresas, universidades o colegios profesionales.

- Entidades proveedoras de bienes. Son las entidades que nos proveen de bienes tangibles o intangibles. Debemos identificarlas y determinar su perfil y tamaño.
- Entidades proveedoras de servicios. Son las entidades que nos prestan un servicio. Debemos identificarlas y determinar su perfil y tamaño. Además, debemos identificar los diferentes contratos que tenemos suscritos con estas empresas como pueden ser contratos con una asesoría o gestoría fiscal, contable y/o de personal, con una empresa de prevención de riesgos laborales, con una empresa de auditoría, etc.
- Administraciones Públicas. Debemos determinar con qué Administraciones Públicas tenemos relación y cuál es su ámbito (nacional, autonómica, local o internacional). La relación con las diferentes Administraciones Públicas puede estar orientada a financiarnos mediante contratos públicos, ayudas públicas o subvenciones, o una relación para ejercer la actividad propia de la organización como las licencias de actividad.

- Otras partes interesadas. También determinaremos si existen otras partes interesadas a partir de nuestra actividad, como pueden ser las relaciones con las diferentes empresas, el mundo académico o los colegios profesionales a partir de convenios, contratos o subvenciones privadas.



# Cuestionario de identificación de personas jurídicas con las que nos relacionamos

Entidades proveedoras de bienes				
Entidad	Perfil		Tamaño	
Entidad 1...				
Entidad 2...				
Entidades proveedoras de servicios				
Entidad	Perfil		Tamaño	Contrato
Entidad 1...				Si/no
Entidad 2...				Si/no
Administraciones Públicas				
Administración	Ámbito	Relación financiera	Tipología	Relación Actividad propia
Administración 1...	Local, Autónomo...	Si/no	Contrato, Ayuda, Subvención...	Si/no
Administración 2...	Local, Autónomo...	Si/no	Contrato, Ayuda, Subvención...	Si/no
Otras partes interesadas				
Entidad	Convenio		Contrato	Subvención
Empresa...				
Universidad...				
Colegio profesional...				

Tabla 7 Cuestionario de Identificación de personas jurídicas con las que nos relacionamos

## 3.2. IDENTIDAD Y ESTRATEGIA

### 3.2.1. IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

La identidad de la organización, su naturaleza o cultura es el conjunto de creencias, valores, normas y reglas que definen el comportamiento de una organización.

Para que una cultura organizacional exista, se debe dar un significado compartido y sostenido por las entidades y personas que integran una organización, distinguiéndolos de cualquier otra organización. Tiene que existir una apropiación de la propia cultura por parte de las personas

y entidades de la organización, asumiendo, además, sus valores y supuestos.

Dentro del Tercer Sector de Acción Social existe una cultura e identidad propia, que se expresan a través de la definición del Tercer Sector de Acción Social que han propuesto sus propias entidades, así como sus Principios, su Misión y sus Valores también consensuados por sus organizaciones en sus procesos estratégicos.

La cultura organizacional es, por tanto, una de las variables más difíciles de gestionar por su carácter intangible pero que opera de forma determinante en la organización, condicionando el resto de variables:

- Constituye la energía vital colectiva de la organización, en la medida en que es un paradigma compartido
- Orienta la política
- Determina la estrategia
- Influye sobre la percepción de los problemas y las situaciones
- Determina las emociones
- Constituye uno de los canales de expresión de las resistencias a los cambios que se requieren en la organización

Gestionar la organización supone gestionar su cultura, a veces conociéndola y en ocasiones cambiándola. Si una organización no cuenta con ideas rectoras, con una identidad y con unos valores puede tender a generar una actividad contradictoria. Las organizaciones como son sistemas permeables en contacto constante con los cambios del entorno, requieren un sistema sólido de valores en torno al compromiso o la participación, por ejemplo, que actúa como filtro o abrigo respecto a los valores negativos como la injusticia, la competitividad o la intolerancia que también penetran en nuestras organizaciones.

El siguiente paso para una gestión eficaz de nuestra organización será conocer de manera indubitada la identidad de nuestra entidad. Para ello debemos recopilar los fines sociales de nuestra organización, la Misión, la Visión y los Valores como las expresiones que de una manera más clara muestran la cultura y la identidad

- **Fines sociales.** Es primordial conocer cuáles son los fines sociales de la or-

ganización para contrastarlos con las actuaciones que estamos realizando en nuestra entidad, corremos el riesgo de estar desarrollando actividades no alineadas con nuestros fines sociales.

- **Misión y Visión.** Nuestra entidad debe tener definida una Misión y una Visión. Es interesante que estos elementos identitarios incluyan una serie de compromisos con el desarrollo sostenible o con las personas más vulnerables.

La Misión es el referente en una organización social, y nos muestra como contribuimos a la generación de capital social. A modo de ejemplo, y para enmarcar la actuación de nuestra organización podemos utilizar de base la Misión del TSAS:

*'La Misión del Tercer Sector de Acción Social es contribuir a la defensa de los derechos sociales y universales y a la construcción de una sociedad justa, próspera e inclusiva a través de la promoción de la ciudadanía activa, la incidencia política y el desarrollo de servicios y apoyos para el bienestar social y de las personas, especialmente las de mayor vulnerabilidad'*<sup>14</sup>

La Visión en una organización del TSAS nos dice como debe ser el futuro no muy lejano de esa organización. A modo de ejemplo, y para facilitar una visión a futuro sobre cómo puede ser nuestra organización en un futuro podemos utilizar de base la Visión del TSAS:

*'El Tercer Sector de Acción Social opera como una red de participación y de transformación social, próxima, abierta y flexible, que demuestra de forma innovadora que es posible la plena inclusión de todas las personas y la sostenibilidad, desde la igualdad en la diversidad y sin segregaciones ni discriminaciones'*<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Plataforma de ONG de Acción Social (2023) *IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Misión del Tercer Sector de Acción Social.*

<sup>15</sup> Plataforma de ONG de Acción Social (2023) *IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Visión del Tercer Sector de Acción Social.*

- **Principios y Valores.** Son los elementos identitarios clave en el cumplimiento normativo, influyen en la forma en que la entidad desarrolla su actividad y establecen la relación entre la organización y sus personas y entidades socias, personas voluntarias, beneficiarias, personas o entidades financiadoras o proveedoras, la sociedad en general, etc.

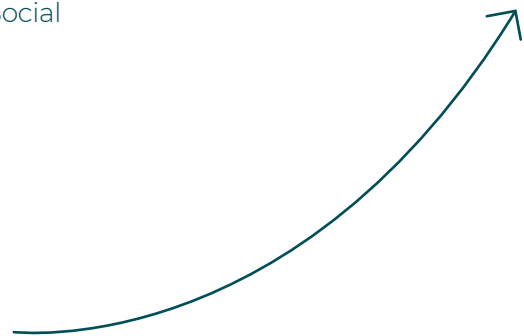
En cuanto a los Principios, como punto de partida podemos utilizar los principios que el propio Sector ha definido: la defensa de los derechos humanos y de la dignidad humana; la promoción de la implicación y el cumplimiento de nuestra misión sobre la base de los principios de confianza y responsabilidad social<sup>16</sup>.

## Principios éticos del tercer sector de acción social

Principios centrados en las personas	Principio de defensa de los derechos humanos
	Principio de dignidad humana
Principios centrados en las organizaciones	Principio de promoción de la implicación
	Principio de cumplimiento de la misión
Principios centrados en la sociedad	Principio de confianza
	Principio de responsabilidad social
Adaptado de Plataforma de ONG de Acción Social (2015)	

**Tabla 8** Principios éticos del Tercer Sector de Acción Social

Una vez identificados los principios éticos que van a regir nuestra organización, trabajaremos sobre los valores de la entidad. Los Valores nos proporcionan un sistema para el establecimiento de políticas organizativas que facilitan una guía para las personas y entidades de nuestra organización. Además, no podemos olvidar que las entidades son organizaciones que se dirigen, esencialmente, por valores, y que estos son su razón de ser<sup>17</sup>.



<sup>16</sup> Plataforma de ONG de Acción Social (2015) *Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social*. Pág. 19. *Principios Éticos del Tercer Sector de Acción Social*.

<sup>17</sup> Mataix Aldeanueva, C. (2001). *Dirección estratégica para las ONG*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.





**Ilustración 7** Valores del Tercer Sector de Acción Social<sup>18</sup>

Los valores son un elemento diferencial de las entidades del Tercer Sector de Acción Social y deben servir de guía para todas las actuaciones de la misma. Si no son claros o no son compartidos por las personas y entidades que colaboran en nuestra entidad, o ni siquiera han sido planteados, resulta muy fácil caer en contradicciones externas e internas. Los valores suponen la descripción del código de comportamiento (en relación con las personas, grupos de interés y sociedad en general), al que una entidad se adhiere o aspira. Una declaración de valores debe identificar cómo la entidad se conduce a sí misma y bajo qué sistema de principios y valores desea actuar con sus grupos de interés internos y externos. Los valores deben ser conocidos por todas las personas integrantes

de la entidad, las que colaboran o las que simpatizan con ella; incluso deberían considerarse como públicos y accesibles a cualquier persona que se interese por la entidad.

En general recopilar estos elementos de nuestra organización es un trabajo sencillo, por ejemplo, los fines sociales se encuentran en los Estatutos de la organización. También debemos recopilar la Misión, la Visión y los Valores de la organización que suelen encontrarse junto a la Planificación Estratégica.

Si nuestra entidad no tiene estos elementos identitarios, o necesitan una revisión, para facilitar la recopilación de esta información, y a modo de ejemplo, se puede

<sup>18</sup> Plataforma de ONG de Acción Social (2023) *IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Valores del Tercer Sector de Acción Social.*

utilizar algunas de las siguientes técnicas de análisis para la elaboración y/o renovación de la Misión y la Visión extraídos de: 'La planificación estratégica como base de la gestión eficaz de entidades'<sup>19</sup>.

### ¿Cómo podemos elaborar y/o revisar la Misión?

La Misión debe responder a las siguientes preguntas<sup>20</sup>:

- ¿A quién prestamos servicio?
- ¿Para qué existimos?
- ¿Cuáles son las principales necesidades que satisfacemos?
- ¿Cómo satisfacemos esas necesidades?
- ¿Existe algo que nos haga una entidad única?
- ¿Cuáles son los valores que tratamos de promover?

## Misión - ficha preguntas claves

¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción.
¿Qué buscamos?	Las funciones principales de la entidad.
	Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos o trabajaremos.
	Razón de ser de la entidad.
¿Por qué lo hacemos?	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quién trabajamos?	Grupos sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.
Adaptado de Medianero Burga (2008) <sup>21</sup> y Fernández Valle, N. (2009) <sup>22</sup>	

**Tabla 9** Ficha de preguntas clave para elaborar/revisar la Misión



<sup>19</sup> Fernández Valle, N (2009). *La planificación estratégica como base de la gestión eficaz de entidades*. Cruz Roja Española

<sup>20</sup> Laycock, K. (1993). 'Strategic planning and management objectives'. En: *The nonprofit management handbook: operating policies and procedure*.

<sup>21</sup> Medianero Burga, D. (2008) *Guía Metodológica planeamiento estratégico en el sector público*.

<sup>22</sup> Fernández Valle, N (2009). *La planificación estratégica como base de la gestión eficaz de entidades*. Cruz Roja Española.

Teniendo estas preguntas anteriores como guía, en un taller, podemos invitar a un grupo de personas a que participen en la elaboración o renovación de la Misión. Se recomienda que exista una representación, al menos, de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado, voluntariado y personas beneficiarias. En segundo lugar, se realizará una dinámica en la que las personas participantes:

- Deberán indicar qué elementos debería incluir la Misión. Para ello, podemos invitar a que cada persona, libremente, apunte en una tarjeta una palabra que debería contener la Misión.
  - ¿Qué elemento esencial debe reflejarse en la Misión?

Las respuestas se pondrán en común y se pegarán en la pared a la vista de todas las personas. Con todos estos elementos se tratará de ir llegando a un acuerdo de cuáles deberían estar necesariamente en la Misión.

- A partir de este momento, dividiremos el grupo en cuatro subgrupos y cada uno de ellos elaborará un borrador de Misión, teniendo además que explicar por qué le parece que es la Misión adecuada para nuestra organización.

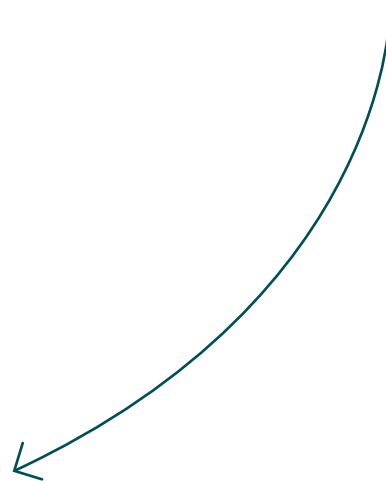
- ¿Cuál es la Misión más adecuada para nuestra organización?
- ¿Por qué es la más adecuada?

Con estas cuatro redacciones de Misión, se trata de llegar en el gran grupo a una propuesta única, debatiendo si recoge adecuadamente lo tratado, o si deben introducir algunos cambios o modificaciones, hasta llegar a un consenso.

- Posteriormente, podemos evaluar con el grupo la Misión redactada utilizando algún cuestionario. A continuación, presentamos dos modelos distintos:

- Cuestionario 1. Definiendo nuestra Misión. Ficha de validación de nuestra Misión:

Ver cuestionario en la siguiente página



	VIRTUDES	DEFECTOS	SUGERENCIAS	EVALUACIÓN
¿Expresa quiénes somos?				
¿Expresa qué es lo que hacemos?				
¿Identifica cuáles son las necesidades que los bienes o servicios de la entidad pretende atender?				
¿Expresa qué tipo de relación debemos establecer con nuestras personas beneficiarias?				
¿Reconoce los intereses de las personas o entidades interesadas claves?				
¿Es clave e impulsa el comportamiento de las entidades y/o personas miembros?				
¿Da un sentido y dirección a las entidades y/o personas miembros?				
¿Expresa correctamente nuestra filosofía, valores o cultura?				
¿Promueve los valores compartidos?				
¿Expresa qué nos hace una entidad distinta o única en el campo de nuestras actividades?				
Fuente: Adaptado de Lusthaus, Adrien, Anderson, Carde y Montalbán (2001) <sup>23</sup> .				

**Tabla 10** Ficha de Validación de la Misión 1

<sup>23</sup> Lusthaus, A. y Anderson, C. (2001). 'Mejorando el desempeño de las organizaciones: Método de autoevaluación'.

- Cuestionario 2. Definiendo nuestra Misión. Ficha de validación de nuestra Misión. Evaluación de 1 a 7:

VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7
Suficientemente clara.							
Suficientemente concreta.							
Da cuenta de lo más característico de la entidad.							
Es creíble.							
Es coherente con la realidad de la entidad.							
Entusiasma a quien la lee.							
Se puede tener en cuenta en el trabajo diario.							

Tabla 11 Ficha de Validación de la Misión 2

- Por último, si se valida por el grupo ya tendríamos elaborada o revisada nuestra Misión

### ¿Cómo podemos elaborar y/o revisar la Visión?

La Visión debe tener las siguientes características<sup>24</sup>:

- Ser una proyección en un horizonte que debe estar enmarcada en una Planificación Estratégica.
- Coherente con la Misión y con sus Valores y principios.
- Realista, pero al mismo tiempo debe proyectar los sueños y esperanzas de la entidad.
- Que aclare prioridades de acción.
- Orientadora en la asignación de recursos.
- Utilizada como guía en el proceso de avance.

Debe suponer un desafío que transmita

entusiasmo a las personas de la entidad. Para elaborar y/o revisar la Visión, utilizaremos un sistema similar al de la elaboración de la Misión. En primer lugar, debemos concretar qué personas van a participar en la elaboración o renovación de la Visión. Se recomienda que exista una representación de, al menos, los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado, y personas beneficiarias. En segundo lugar, se realizará una dinámica en la que las personas participantes:

- Primero y, de modo individual, en una tarjeta, responderán a la siguiente pregunta contestando con una única palabra: ¿Qué elemento esencial de la entidad debe reflejarse en la Visión? Cada persona participante en el grupo leerá lo que tiene apuntado en la tarjeta y se pegará en la pared a la vista de la totalidad de las personas participantes. Trataremos de llegar en el gran grupo a un acuerdo de cuáles son los

<sup>24</sup> Mataix Aldeanueva, C. (2001). *Dirección estratégica para las ONG*. Madrid.

elementos esenciales que, necesariamente, deben estar reflejados en la Visión.

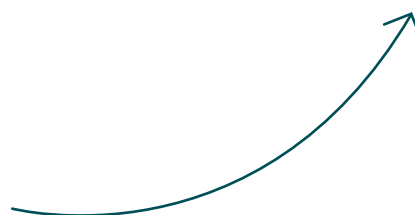
- Posteriormente, dividiremos el grupo en cuatro subgrupos y con los elementos seleccionados responderemos a las siguientes preguntas:

<b>¿Cuál es la imagen deseada?</b>	¿Cómo vemos al colectivo con el que trabajamos?
	¿Cuál es la situación futura deseada para las personas beneficiarias y más vulnerables?
<b>¿Cómo seremos en el futuro?</b>	¿Cómo nos vemos en el futuro?
	¿Cuál será la posición futura de nuestra entidad en relación con otras entidades?
<b>¿Qué haremos en el futuro?</b>	¿Qué queremos hacer en el futuro?
	¿Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar?
Adaptado de Medianero Burga (2008) <sup>25</sup> y Fernández Valle, N. (2009) <sup>26</sup>	

**Tabla 12** Ficha de preguntas clave para elaborar/revisar la Visión

Con las cuatro redacciones de Visión, que no deberían ocupar más de uno o dos párrafos, se trata de llegar a una propuesta única, debatiendo si recoge adecuadamente lo tratado o se deben introducir algunos cambios o modificaciones, hasta llegar a un consenso.

- Por último, podemos evaluar con el grupo la Visión redactada utilizando algún cuestionario tipo. A continuación, presentamos un modelo:



<sup>25</sup> Medianero Burga, D. (2008) *Guía Metodológica planeamiento estratégico en el sector público*

<sup>26</sup> Fernández Valle, N (2009). *La planificación estratégica como base de la gestión eficaz de entidades. Cruz Roja Española*

## Ficha de validación de nuestra visión

	VIRTUDES	DEFECTOS	SUGERENCIAS	EVALUACIÓN
¿Ofrece una imagen concreta del futuro de la actividad?				
¿Es atractiva a los intereses y expectativas del personal directivo, personas trabajadoras, grupos de interés, y otros que tengan alguna relación con la entidad, especialmente las personas beneficiarias?				
¿Incluye objetivos no alcanzados, realistas y alcanzables en el futuro?				
¿Orienta con claridad en los temas que en la actualidad importan?				
¿La reacción actual de la visión es útil como guía para la toma de decisiones?				
¿La redacción es suficientemente flexible para permitir la iniciativa individual y respuestas a los cambios de escenario?				
Fuente: Adaptado de Lusthaus, Adrien, Anderson, Carde y Montalbán (2001) <sup>27</sup>				

Tabla 13 Ficha de Validación de la Visión

### ¿Cómo podemos elaborar y/o revisar los principios y valores de nuestra entidad?

Por la relevancia de los valores y principios organizacionales, es importante analizarlos teniendo en cuenta tres perspectivas:

- Desde los valores y/o principios reales de la entidad. Es decir, desde su definición en etapas anteriores de la entidad.
- Desde la percepción de los valores y/o principios de los miembros que componen la entidad. Información que, en parte, tendremos recopilada en la fase de análisis de grupos de interés.
- Desde la percepción de los valores y/o principios por el entorno en el que se inserta nuestra entidad, información que tendremos recopilada en la fase de análisis de grupos de interés.

<sup>27</sup> Lusthaus; Adrien; Anderson; Carde (2001). 'Mejorando el desempeño de las organizaciones: Método de autoevaluación'.

El proceso metodológico de recogida y análisis de los valores y principios de la entidad debe ser el siguiente:

- Se constituirá un grupo de unas 25 personas, que incluyan representación de los distintos departamentos, áreas de intervención, ámbitos de responsabilidad, relación contractual o no, etc.
- Por parejas, se trabajará con un cuestionario. Algunas de las preguntas que puede incluir son:
  - Qué te motivó a trabajar o formar parte de esta entidad?
  - ¿Esos motivos continúan hoy?
  - ¿Qué principios o elementos dan coherencia y significado a esta entidad?
  - ¿Qué papel juegan los distintos grupos de interés en nuestra entidad: personas o entidades socias, personas voluntarias, personal remunerado y directivo, etc.
  - Tras el avance y el cambio social que vivimos, ¿cuáles de nuestros valores crees que han quedado desactualizados o deberían modificarse?
  - ¿Qué nuevo contenido o significado darías a nuestros principios?; ¿y a los nuevos propuestos?
  - ¿Cómo deben reflejarse los valores en nuestro plan estratégico y modo de trabajar?
- Después, en gran grupo, se hará una puesta en común y conclusión que resumirá las respuestas a todas las preguntas. Como cierre, se ejecutará una relación de los valores más importantes para nuestra entidad (pueden ser los existentes y/o los nuevos). No debe concluirse con más de cinco o seis principios o valores.
- El siguiente paso consiste en dotar de contenido y significado a los cinco o seis principios o valores consensuados. Para ello, en grupos de cuatro o cinco personas, se trabajará en torno a los distintos principios. Se les entregará

una guía o relación de preguntas que facilitará la tarea. Ejemplo: tolerancia.

- En el caso de que sea un valor o principio actual, ¿qué aporta la tolerancia a nuestra imagen externa? En el caso de que sea propuesto, ¿qué aportará la tolerancia a nuestra imagen?
  - ¿Qué aporta la tolerancia a nuestra forma de trabajar?
  - ¿Cómo incorporamos la tolerancia en nuestra acción y estrategia?
  - Ejemplos de cómo la tolerancia mejora nuestro trabajo.
- Después, en un gran grupo, se compartirá la información para consensuar las conclusiones de cómo vemos y sentimos los valores actuales, cómo consideramos que influyen en nuestra acción, etc. Para registrar la información y facilitar su posterior análisis, podemos utilizar una matriz de estas características:





ACTUALES VALORES O PRINCIPIOS DE LA ENTIDAD					
VALOR	Por qué es importante	Imagen que da a la entidad	Cómo influyen en nuestra forma de trabajar	Cómo influyen en nuestras personas beneficiarias	Cómo podemos potenciarlo
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
POSIBLES VALORES O PRINCIPIOS DE LA ENTIDAD					
VALOR	Por qué es importante	Imagen que da a la entidad	Cómo influyen en nuestra forma de trabajar	Cómo influyen en nuestras personas beneficiarias	Cómo podemos potenciarlo
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Fuente: Adaptado de Navajo (2009<sup>28</sup> y Fernández Valle, N. (2009)<sup>29</sup>

**Tabla 14** Ficha de Validación de los Valores

### 3.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica ‘es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno’<sup>30</sup>.



<sup>28</sup> Navajo, P. (2009). *Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores.*

<sup>29</sup> Fernández Valle, N (2009). *La planificación estratégica como base de la gestión eficaz de entidades.* Cruz Roja Española

<sup>30</sup> Burgwal, Gerrit y Cuéllar, J. C. (1999): ‘Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación’, Ecuador

# Elementos esenciales de todo proceso de planificación

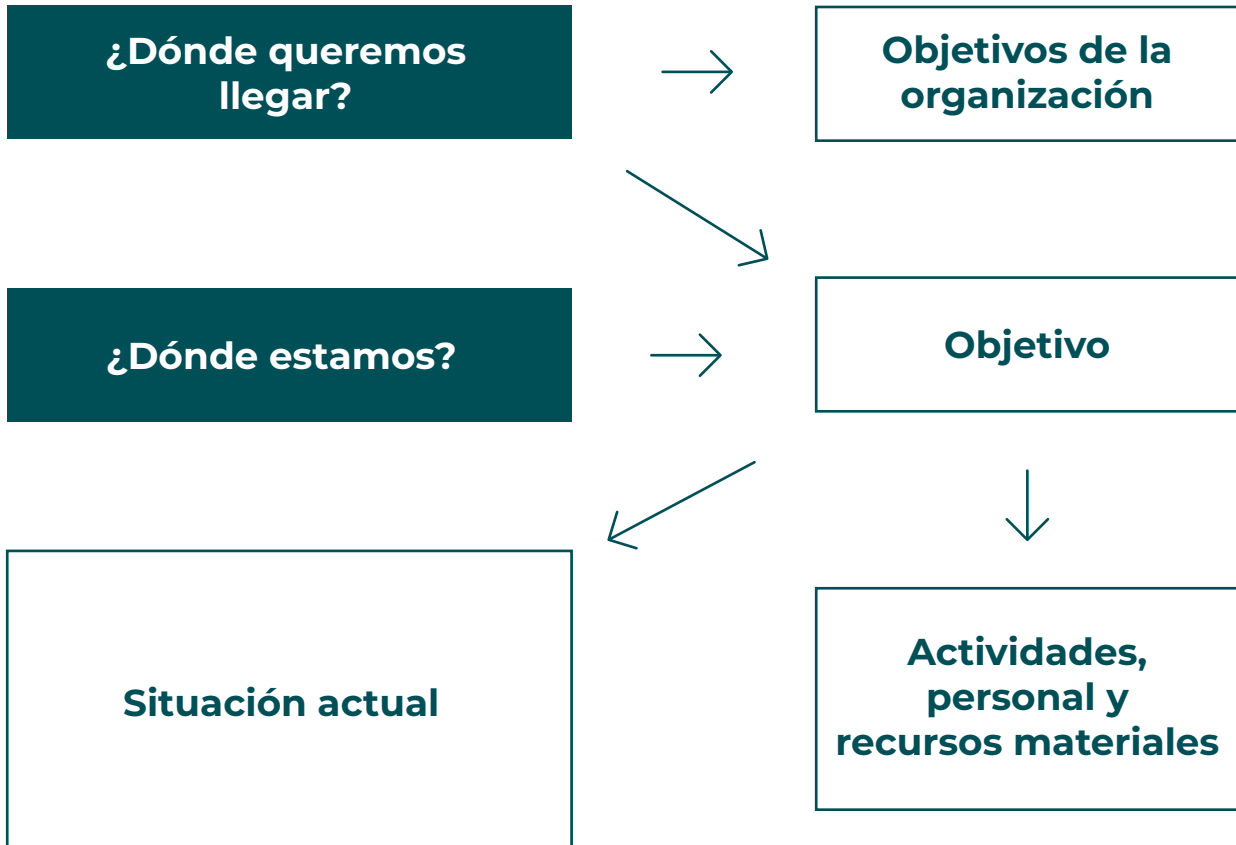


Ilustración 8 Elementos esenciales de todo proceso de Planificación. Adaptado de Navajo<sup>31</sup>

La planificación estratégica es una poderosa herramienta con la que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves, y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar<sup>32</sup>. No se trata únicamente de adaptarse al en-

torno, sino de crear un futuro deseado, de ver cómo quiero que sea el mundo y qué tipo de organización es la más idónea para actuar en ese nuevo entorno. Los sistemas clásicos de dirección y gestión se muestran ineficaces en el intento de adaptación a un entorno, cada vez más hostil y competitivo en el sector no lucrativo. Para resolver esta necesidad es por lo que aparece la planificación estratégica o dirección estratégica<sup>33</sup>. La dirección estratégica

<sup>32</sup> Macleod, P. León, P y Esquivias, P. (2002): 'Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales'. The Nature Conservancy, Virginia.

<sup>33</sup> Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (2002): 'La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones', Madrid.

pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible. No puede definir con claridad todas las acciones que deben acometerse para lograr los objetivos, define las líneas maestras de actuación, sobre la base de un conocimiento de las relaciones entre la organización, sus acciones, el entorno y los resultados, aportándonos un marco o patrón para guiar la toma de decisiones de los diferentes niveles de la organización<sup>34</sup>.

En opinión de Bueno<sup>35</sup>, la planificación estratégica nos debe facilitar:

- Comprender un entorno.
- Pensar con otra óptica respecto al entorno.
- Pensar con otra perspectiva sobre la organización.
- Cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su permanente necesidad de adaptarse al entorno.
- Buscar soluciones a problemas estratégicos.

El esfuerzo que realiza la organización en torno a la elaboración del Plan Estratégico se basa en la participación de las personas implicadas. Dicho esfuerzo, a lo largo de todo el proceso se centrará en la recogida de información de manera efectiva, en desarrollar y explorar alternativas estratégicas, y en pensar en las implicaciones futuras de las decisiones presentes.

La elaboración participada del Plan Estratégico nos ayudará a facilitar la comunicación y participación, ajustar intereses y valores divergentes, diseñar un proceso de toma de decisiones asumido por las partes y promover una implantación de las decisiones.

Pero también es importante saber que la planificación estratégica, no resuelve todos los problemas. Simplemente proporciona una serie de conceptos, procedimientos, y herramientas, a los responsables de la toma de decisiones. Tampoco es sustitutivo de las tareas del liderazgo, las personas responsables deben comprometerse en el proceso de planificación, o de lo contrario, los intentos de utilizarlo no habrán servido para nada. Y que la Planificación Estratégica establece una serie de intenciones, pero lo que en la práctica se realice será una combinación de esas intenciones y de lo que vaya apareciendo en el camino.

La elaboración e implementación de un Plan Estratégico, puede aportar a la organización algunos beneficios significativos, como podemos observar en la siguiente tabla.



---

<sup>34</sup> González Fidalgo, E. y Ventura Victoria, J. (2003): 'Fundamentos de administración de empresas', Madrid.

<sup>35</sup> Bueno Campos, E. (1996): 'Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos', Madrid.

<p><b>Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, porque se produce</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recogida sistemática de información interna y externa</li> <li>- Una atención al aprendizaje de la organización</li> <li>- Aclaraciones sobre la dirección futura de la organización</li> <li>- Establecimiento de las prioridades para la acción.</li> </ul>
<p><b>Mejorar el proceso de toma de decisiones. Por tanto, ayuda a:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular y comunicar las intenciones estratégicas.</li> <li>- Desarrollar una base coherente para la toma de decisiones y coordinar las decisiones a través de los distintos niveles de la organización.</li> <li>- Ejercer la máxima discrecionalidad en aquellas cuestiones que están bajo nuestro control.</li> </ul>
<p><b>Beneficiar a las personas de la organización.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los responsables de la toma de decisiones pueden definir claramente sus papeles y darse cuenta de sus responsabilidades.</li> </ul>

**Tabla 15** Beneficios de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso que pretende lograr un futuro deseable, que está orientado a la acción y la misión. Un plan estratégico se mueve entre dos ámbitos, el espacio –interno y externo- y el tiempo –el presente y futuro. Es un proceso impulsado por la Dirección de la ONG pero en el que debe participar toda la organización, con el doble objetivo de su enriquecimiento con todas las visiones de las personas, y para asegurar su aceptación y compromiso, una vez aprobado. El plan estratégico se convierte así en un documento que define y enmarca las principales líneas de actuación de los años posteriores.

Es un ejercicio periódico, que asegura el camino hacia la visión, y del cumplimiento de la misión. El proceso nace con un diagnóstico de la situación actual que representa el punto de partida del análisis. Para decidir hacia dónde se quiere ir, es imprescindible tener claro dónde se está. Por eso, la elaboración de un diagnóstico organizacional de forma sistematizada es una condición necesaria para una buena planificación.

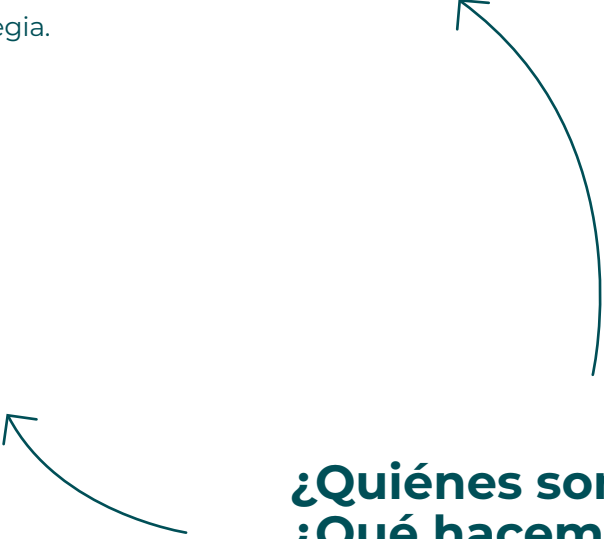
### **El Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico**

Los pasos para la elaboración de un plan estratégico serían:

- En primer lugar organizaremos el proceso. Dilucidaremos: ¿Quiénes somos? y ¿Qué hacemos? Trabajando sobre la identidad de nuestra organización. Pero necesitaremos dar un paso previo, tomar la decisión de planificar y legitimar todo el proceso desde los órganos de gobierno y dirección.
- El segundo paso se centrará en la elaboración de un diagnóstico situacional de la organización, un análisis estratégico que clarifique ¿Dónde estamos? ¿cuáles son los principales retos a los que se enfrenta nuestra organización? Se realizará un análisis interno y externo de la organización en el que es muy importante que participen, en la medida oportuna, todos los grupos de interés de la organización, personas del órgano de gobierno, trabajadoras, voluntarias y destinatarias de la acción.
- A continuación, formularemos nuestro Plan Estratégico como el documento en el plasmaremos ¿Dónde queremos

llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo? Elementos importantes a incluir en nuestra planificación estratégica son los elementos identitarios: Misión, Visión y Valores, las líneas estratégicas, los objetivos, las actuaciones y los indicadores de seguimiento.

- En cuarto lugar, Implantaremos nuestra estrategia, es decir ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo? Cobra especial importancia la comunicación o el seguimiento del grado de cumplimiento de los indicadores de seguimiento.
- Por último, no se nos debe olvidar realizar un 'control estratégico' sobre ¿Qué estamos haciendo? Es decir evaluar nuestra estrategia.



**¿Quiénes somos?  
¿Qué hacemos?  
¿Dónde estamos?  
¿Cuáles son los  
principales retos  
a los que se  
enfrenta nuestra  
organización?**

# Proceso de elaboración del plan estratégico

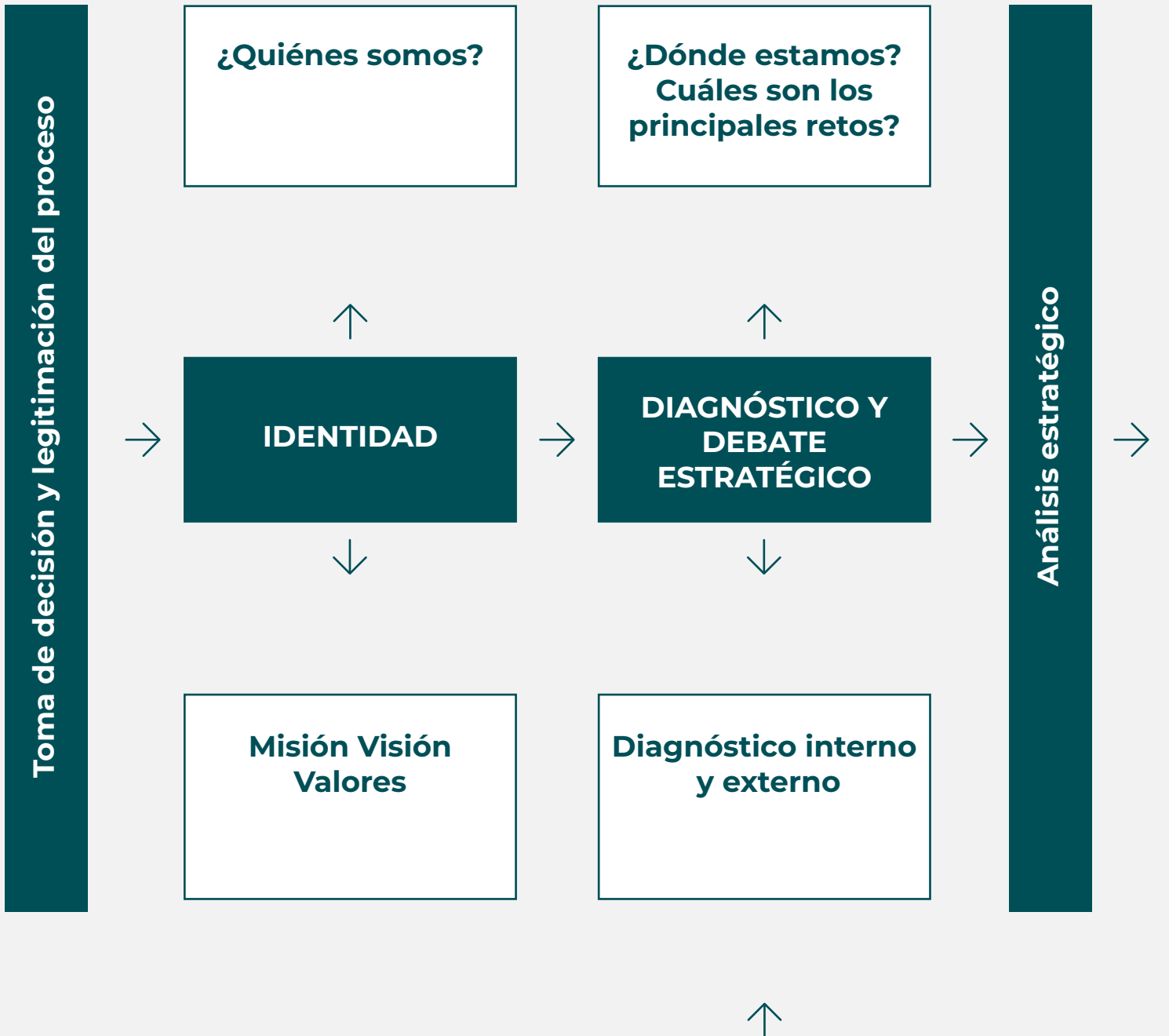
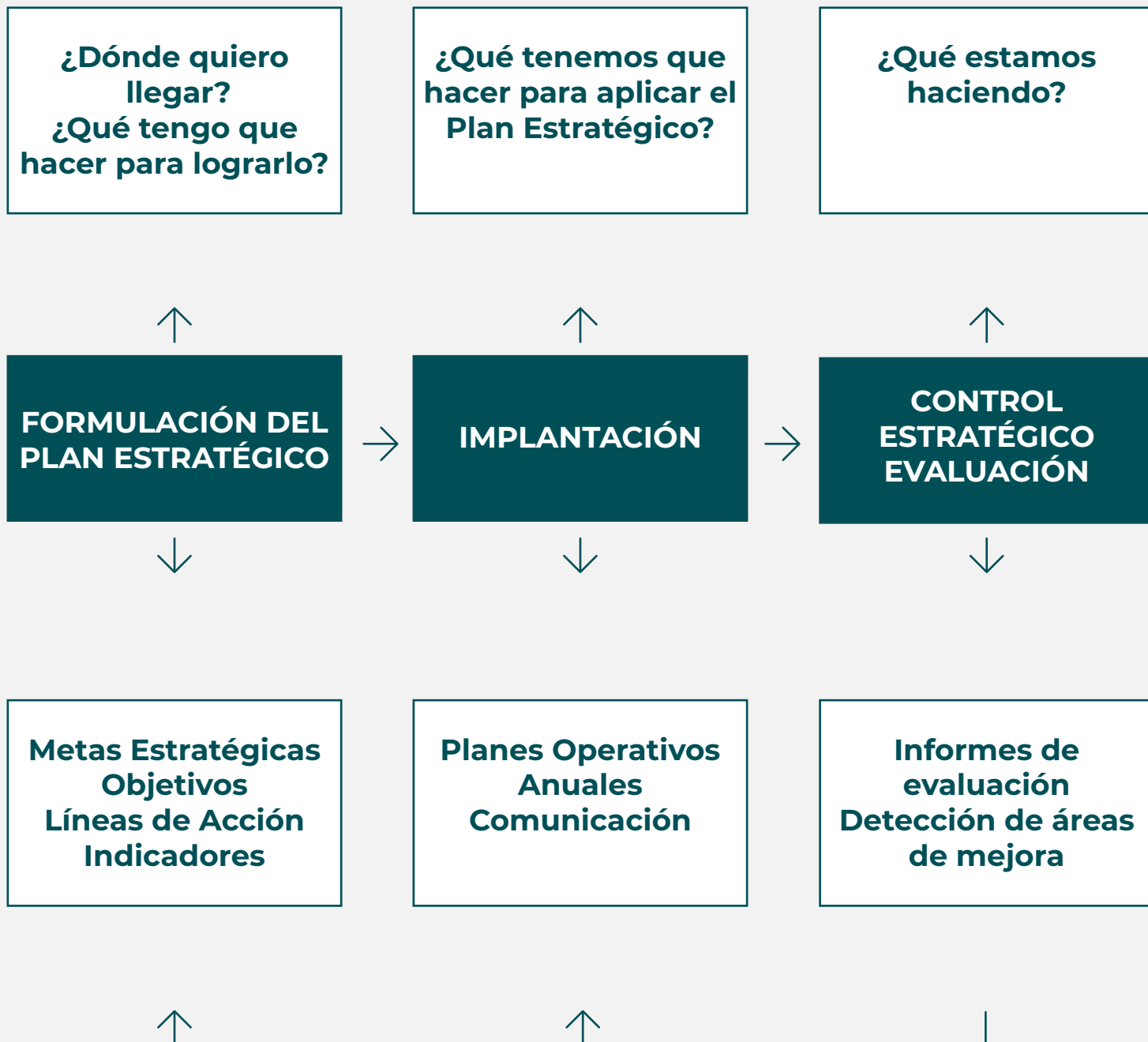


Ilustración 9 Proceso de elaboración del Plan Estratégico



**Organización del Proceso.** Una de las etapas fundamentales de la planificación estratégica es la organización del proceso. Este proceso de planificación nace del liderazgo y compromiso de los órganos de gobierno y dirección y se convierte en una herramienta esencial para definir el futuro. Es una metodología que sirve para buscar orientación organizativa. Permite que una organización recapacite sobre sus circunstancias internas y de la evolución del entorno que le rodea y así pueda elegir los caminos por los que transitar a medio y largo plazo para tener más garantías de éxito en el cumplimiento de su razón de ser, de su misión.

Por esta razón, es igual de importante consensuar una identidad corporativa en forma de Misión, Visión y Valores para el proceso estratégico. Como hemos visto en el capítulo anterior.

**Diagnóstico, debate y análisis estratégico.** El diagnóstico, además de darnos orientaciones para cambiar o mejorar, nos ofrece, si es participativo, la posibilidad de ir “creando mentalmente”, una nueva organización. Nos ayuda a “ver” lo que nos gustaría ser, a reforzar, cambiar y tener la “visión” de futuro.

El diagnóstico debe cubrir un análisis de diferentes “parcelas” de la organización, que incluya aspectos internos y externos. Entre los más importantes se encuentran:

- Análisis de coherencia entre la Misión, Visión y Valores y su despliegue.
- Análisis de partes Interesadas, expectativas y nivel de cobertura de las mismas.
- Análisis de las áreas de intervención de la ONG (proyectos y otras actividades de incidencia o sensibilización), concretado en un análisis de productos y servicios que provee la ONG, así como el nivel de necesidad y satisfacción ante los mismos.

- Análisis de la organización y de las personas trabajadoras y voluntarias para valorar las capacidades de dar cumplimiento a la misión y a los objetivos estratégicos.
- Análisis del marco normativo que afecta a la organización.
- Análisis de origen y destino de recursos.
- Análisis de procesos (procesos clave y de apoyo).
- Análisis de los retos a los que se enfrenta nuestra entidad.

Existen diferentes herramientas y metodologías para fundamentar un diagnóstico de este tipo. Entre las más usuales se encuentran:

- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Debilidades y Fortalezas implican un análisis con perspectiva interna de la organización, mientras que Amenazas y Oportunidades implican analizar el entorno en el que actúa la ONG.
- Análisis causa efecto y análisis de problemas.
- Matriz y diagramas de clasificación de partes interesadas, definición y priorización de expectativas.
- Brainstorming o tormenta de ideas (usado también en la fase de planificación).

El diagnóstico ha servido para sacar conclusiones sobre la situación actual, sobre el entorno, sobre las carencias y potencialidades de la organización, que servirán para definir los objetivos estratégicos. El producto final es un informe de diagnóstico que incluye todas las conclusiones extraídas del trabajo realizado.

**Formulación del Plan Estratégico.** El resultado del diagnóstico realizado es el



punto de partida para la elaboración del Plan Estratégico de la entidad.

No existe un único modelo de planificación estratégica, ni unos resultados homogéneos, sino que es un proceso que debe ser propio y característico de cada organización. Son los responsables y el resto de personas que la integran las que idean, estructuran y dirigen los procesos de diagnóstico / planificación estratégica para responder a preguntas básicas, como:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Cómo lo estamos haciendo?
- ¿Hacia dónde cambia nuestro entorno y las necesidades de los grupos de interés?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Para qué estamos aquí?
- ¿Adónde queremos llegar?
- ¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo?

Gestionar hoy es responder a expectativas cada vez más exigentes de mercado, personas beneficiarias y otras partes interesadas; es propiciar el desarrollo de profesionales a través de sistemas de participación motivadores; buscar la eficiencia definiendo y gobernando procesos de alto valor añadido, suprimiendo aquellos que sólo agregan costes a la cadena de valor. Para gestionar hoy, es necesaria la planificación estratégica.

El resultado material del proceso de planificación estratégica es el Plan Estratégico, que debe tener los siguientes contenidos:

- Revisión de coherencia, o formulación en caso de no estar definidas, de la Misión, Visión y Valores. Tras realizar la revisión se puede llegar a la conclusión de que sean necesarias modificaciones derivadas de los cambios de entorno, por lo que es necesario adaptar nuestro ideario a la actualidad.
- Metas estratégicas del Plan que identifican los grandes hitos a alcanzar en

el periodo propuesto. Dichas líneas se deben desplegar en: Objetivos, Líneas de acción e Indicadores

- Identificación de procesos clave para llevar a cabo la estrategia, ya que solamente a través de un desempeño excelente en dichos procesos clave, la organización será capaz de alcanzar la excelencia.
- Diseño futuro de la organización para llevar a cabo la estrategia. Será necesario asegurar que la estructura organizativa, de departamentos, recursos humanos y de interacción entre los mismos, posibilitan el cumplimiento de la Misión y las líneas estratégicas.
- Definición de recursos necesarios para desarrollar las estrategias para alcanzar los objetivos. El Plan debe contemplar objetivos y estrategias de movilización de recursos para ser destinados al cumplimiento de la Misión.
- Sistemática de seguimiento de la implantación del Plan, a través de definición de indicadores y responsabilidades de dicho seguimiento. Sin un adecuado seguimiento del Plan, de nada nos sirve una buena Planificación. Las responsabilidades de implantación y seguimiento deben estar adecuadamente asignadas para asegurar que el mismo pueda ser llevado a cabo.

**Implantación de estrategias.** Habitualmente, el Plan Estratégico de una ONG tiene un horizonte temporal de varios años vista. Existen planes estratégicos a tres años y a diez años vista, pero un entorno de cinco años resulta razonable teniendo en cuenta el dinamismo actual del entorno en el que operan las ONG. El Plan Estratégico se despliega a su vez en Planes Operativos Anuales, a realizar anualmente y que incluyen sus propios objetivos del año. El seguimiento de los Planes Operativos y de sus objetivos, será la base para ir valorando el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico en base a los indica-

dores de seguimiento que hemos identificado en nuestro Plan.

En el marco de la implantación de las estrategias cobra especial importancia la comunicación. Considerando esencial para el proceso estratégico que toda la organización conozca las bases estratégicas y los principales hitos a alcanzar por nuestra organización.

**Control estratégico.** El control estratégico pretende el conocimiento de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas. En concreto, el control estratégico persigue el estudio de los siguientes aspectos, todos ellos justificadores de su necesidad en un sistema de dirección eficiente:

- Evaluar la eficacia del plan estratégico o medida del logro de los objetivos planteados. Este aspecto implica considerar la estructura convencional de todo sistema de control, compuesto por los siguientes elementos:
- Identificar los resultados alcanzados a nivel de unidad estratégica y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la organización, según un sistema de alerta. Se pretende así aplicar el procedimiento anterior en un análisis pormenorizado por cada una de las unidades estratégicas de la organización. De esta forma, se puede aplicar la necesaria correspondencia con las unidades de responsabilidad de la organización para controlar el progreso particularizado.
- Determinar la calidad de la gestión en el desarrollo del plan estratégico. Dicha calidad vendrá determinada tanto por el número y la cuantía de las desviaciones observadas como por la interpretación y regulación de éstas. • Medidas a nivel de la planificación, como la consideración de la flexibilidad existente.
- Formular un sistema de información

de “alerta y respuesta temprana” en término de oportunidad y tiempo real. Este sistema de alerta tiene que responder con gran rapidez, por lo que deberá apoyarse en medios personales y materiales (informáticos) oportunos, flexibles y descentralizados.

- Observar la adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias. La posible inadecuación dará lugar al inicio de un proceso de rediseño organizativo o de reingeniería, proceso dialéctico entre la estructura y la estrategia, consecuencia de los efectos de la sinergia en la estructura organizativa.

En relación a la estructura organizativa, no debe ser la estructura la que determine la estrategia, sino que debe ser la estrategia la que determine la estructura. La estructura organizativa es instrumental, la estrategia es esencial. Si es la estructura la que, por las razones que sea, determina la estrategia, la razón de ser de la organización pasa a ser la propia estructura organizativa y no el cumplimiento de la misión, lo cual no deja de ser una perversión del sistema.

El proceso de planificación estratégica es algo muy serio e importante ya que la organización se juega en ello no solo su futuro, se juega incluso su supervivencia. Hacer planificación estratégica supone abordar un cambio que no tiene marcha atrás, por eso se tiene que realizar con toda la seriedad y con todas las condiciones de participación, liderazgo implicado, rigor, respeto, transparencia, ausencia de “agendas ocultas”, etc.

Este capítulo presenta solo una aproximación a la planificación estratégica. A la hora de la verdad, cada organización deberá abordar su planificación con toda seriedad y prioridad y, si es posible, será mejor que busque algún apoyo y asesoramiento, porque son procesos que generan muchas expectativas que también hay que gestionar. Si se hace bien es una

herramienta muy valiosa para el cambio. Para profundizar en la Planificación Estratégica recomendamos la 'Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social'<sup>36</sup>.

### 3.3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Cuando hablamos de estructura organizacional nos referimos al sistema mediante el cual son ordenados y dirigidos la disposición de las responsabilidades y tareas que constituyen una entidad. Este sistema puede incluir normas, funciones y responsabilidades, además de unidades. En el sistema de la estructura organizacional se generen flujos de comunicación y autoridad para que cada una de las funciones y personas que la componen puedan coordinarse y orientarse hacia el logro de los objetivos.

Dicho de otro modo, toda organización cuenta con un sistema de distribución del trabajo y de responsabilidades. Se debe tener cuidado al elegir qué sistema queremos implementar en nuestra organización.

El siguiente paso para lograr una gestión eficaz de nuestra organización es conocer su estructura. Para ello trabajaremos sobre una serie de elementos.

Antes de analizar cómo podemos diseñar la estructura de nuestra entidad, es conveniente tener claro que para diseñar esta estructura tenemos que definir parámetros en tres niveles<sup>37</sup> :

**a.** La base del diseño de nuestra estructura organizacional que incluye una serie de elementos básicos de cualquier estructura:

- La división de la estructura de la enti-

dad que incluye los cinco elementos de la entidad: cúspide estratégica, núcleo operativo, línea intermedia, tecno estructura y staff de apoyo.

- Los mecanismos de coordinación que puede tener la entidad, que incluye dos modelos: el primero, basado en la coordinación de actividad ad hoc, y el segundo, que persigue la coordinación mediante la estandarización de actividad y tareas.
- La Ideología, valores y cultura. Siempre son importantes en la definición de los aspectos organizacionales y que hemos visto en el apartado anterior.

**b.** Los parámetros sobre los que vamos a construir la estructura de nuestra organización, que engloba los patrones para definir los distintos tipos de estructura:

- El diseño y la definición de los puestos, la formalización de tareas, etc.
- El diseño de la estructura, la división en unidades, departamentos, su tamaño...
- El diseño del marco de relación y comunicación (encadenamientos laterales).
- El diseño de toma de decisiones (capacidad y poder en la toma de decisiones en los distintos niveles de la entidad).

**c.** Los factores situacionales, que se refieren a aquellos aspectos que, dentro del contexto, incluyen la entidad en sí y en constitución y reconstitución:

- Edad y dimensión de la entidad.
- Sistema técnico.
- Ambiente.
- Relaciones de poder.

---

<sup>36</sup> Plataforma de ONG de Acción Social. (2010) *Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social*

<sup>37</sup> Mintzberg, H. (1984). Power And Organization Life Cycles. En: *The Academy Of Management Review*, Vol. 9 No.2

Mintzberg, H. (1991). Learning 1, Planning 0: Reply To Igor Ansoff. En: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 6,

### 3.3.1. BASE PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE NUESTRA ENTIDAD

El primer paso para generar o conocer cómo se estructura nuestra organización debe comenzar por entender algunos aspectos básicos sobre como las diferentes divisiones posibles de la estructura de las entidades o los diferentes mecanismos de coordinación que existen.

En este primer apartado, repasaremos cómo puede dividirse la estructura de la entidad y los diferentes mecanismos de coordinación existentes.

## Base para el diseño de la estructura de nuestra entidad

<b>División de la estructura de la entidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cúspide estratégica,</li> <li>- Núcleo operativo,</li> <li>- Línea intermedia,</li> <li>- Tecnoestructura y</li> <li>- Staff de apoyo.</li> </ul>
<b>Mecanismos de coordinación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de actividad ad hoc</li> <li>- Coordinación mediante la estandarización de actividad y tareas</li> </ul>
<b>Identidad, valores y cultura.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fines Sociales</li> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Valores</li> </ul>

Tabla 16 Base para el diseño de la Estructura de una organización social

#### 3.3.1.1. DIVISIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD

Respecto a la división de la estructura de la entidad, Mintzberg<sup>38</sup> estudió la forma en cómo se divide la entidad, en qué partes o sectores, enunciando la siguiente estructura que nos ayuda a visualizar en que partes se divide la estructura de nuestra organización:

**Cúspide estratégica.** Es lo que se conoce como la alta dirección en el ámbito empresarial. En el caso de las entidades sociales, los órganos de gobierno. Abarca a aquellas personas que asumen la responsabilidad general del control y gestión de la entidad, y todas aquellas personas que forman parte de su equipo directo. Se sue-

<sup>38</sup> Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. Prentice-Hall.

le incluir la dirección de la entidad.

En la cúspide estratégica se engloban las personas que tienen la visión global de la entidad, en las pequeñas entidades suele coincidir con las personas fundadoras.

Su trabajo suele caracterizarse por una escasa repetición y normalización, una libertad de acción considerable y ciclos de toma de decisiones relativamente largos.

Sus principales funciones son: formular y asegurar el cumplimiento de la misión de la organización, de la forma más efectiva posible, satisfacer las necesidades de las personas que controlan o ejercen influencias sobre la organización, implementar el mecanismo coordinador de la supervisión directa cuando se constituyan las personas responsables de las distintas unidades, departamentos y/o centros de responsabilidad, diseñar la estrategia global de la entidad, y administrar y gestionar las relaciones con el entorno.

**Núcleo operativo.** El núcleo operativo o grupo de personas ejecutoras está formado por todas aquellas personas que realizan el trabajo básico, relacionado con la ejecución de la acción, la producción de bienes y/o servicios de la entidad.

La principal característica del núcleo operativo es que son el centro de la entidad, se encargan de producir la actividad básica que acerca a la entidad a su meta, es la parte de la entidad que debe contar con mayor normalización, ya que un desajuste en esta parte, la operativa, puede alterar el ritmo normalizado de la producción de productos y/o prestación de servicios.

Sus principales funciones son: asegurar los inputs para el desarrollo de la actividad, transformación y gestión de los recursos económicos, materiales, materias primas, etc., en productos y/o en la prestación de servicios, distribución y promoción de los servicios o productos, funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de recepción de recursos, transformación y/o

prestación, y salida y/o evaluación.

**La línea intermedia.** La línea media es la conocida también como de mando o mandos intermedios. Es el equipo de personas que une la cúspide estratégica con el núcleo operativo.

Su principal característica es que goza de autoridad formal, da lugar a la jerarquía organizativa. Cada uno de estos mandos desarrolla la cúspide estratégica, pero tan solo en el ámbito de su acción, de su departamento o área. Las decisiones que se toman en este nivel son más frecuentes, de adopción más rápida, menos elásticas, ambiguas y abstractas. La toma de decisiones es más estructurada.

Sus funciones son: controlar, gestionar y hacer seguimiento de las tareas y actividad del núcleo operativo, y mantener al corriente a la cumbre estratégica de la marcha de su ámbito de control.

**Tecnoestructura.** Formada por todas aquellas personas analistas o personal técnico que se encargan de trabajar al servicio de toda la entidad con el objetivo de dar soporte en la elaboración de normas y procedimientos para el control, el seguimiento, la estandarización y el funcionamiento homogéneo de la entidad.

En una entidad grande, existen equipos de tecnoestructura en los niveles bajos (núcleo operativo), medio (línea intermedia) y alto (cúspide estratégica). Suele estar constituido por un equipo interdisciplinar que da soporte operativo e intelectual a los distintos niveles de la entidad.

Sus principales funciones son: el diseño de sistemas de planificación estratégica en colaboración con la cúspide estratégica, operativización del trabajo intelectual, los objetivos y planes de acción, preparar al personal directivo medio y al núcleo operativo. Sus tareas suelen orientarse hacia tres líneas:

- a. procesos de trabajo: metodología, tiempos, procedimientos, etc.;
- b. procesos de planificación y control: planes de acción a medio-largo plazo, control presupuestario, contabilidad, etc.;
- c. diseño de puestos de trabajo: definen las políticas de gestión de personal, los planes de formación de la plantilla, las funciones de cada puesto, etc.

la normalización y gestión de procesos. Son distintos al núcleo operativo porque no tienen ninguna relación directa con la actividad fundamental de la entidad. Su principal función es la de dar cobertura al mantenimiento de la entidad.

Según podemos ver en la siguiente gráfica, la estructura de las entidades podría verse como una pirámide con influjos externos e internos en distintos niveles:

**Staff de apoyo.** Lo constituyen un cierto número de departamentos o unidades especializadas que prestan servicio a la entidad, fuera del flujo de su actividad propia. Su principal característica es que son equipos distintos a los de la tecnoestructura, ya que su actividad no consiste en

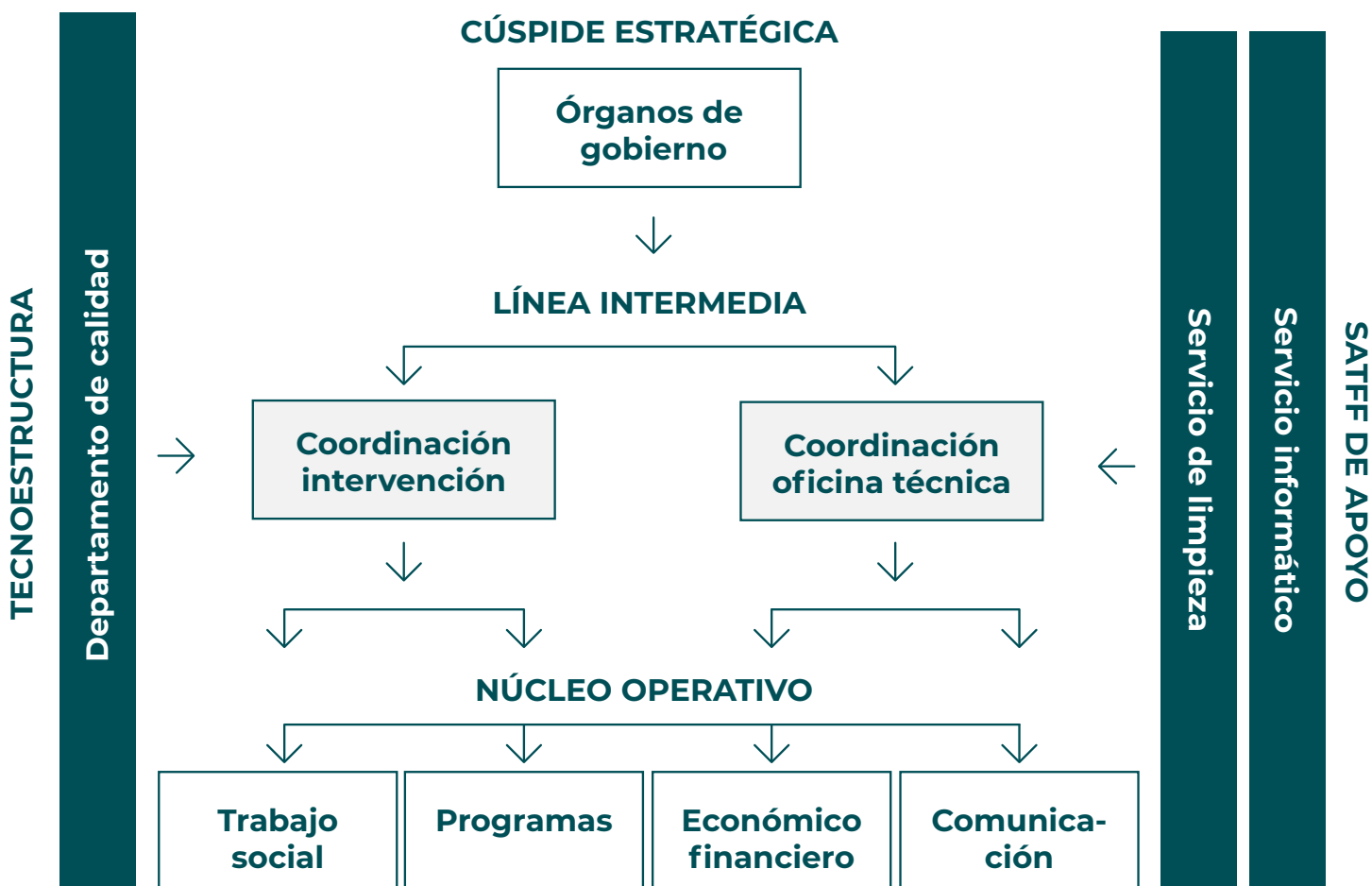


Ilustración 10 Ejemplo de niveles de la Estructura de la entidad

### 3.3.1.2. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

El siguiente elemento que tenemos que tener en cuenta son los mecanismos de coordinación. Estos mecanismos son las formas fundamentales de coordinación de una entidad. Estos mecanismos responden a todas las funciones de gestión organizativa. A modo de ejemplo mencionamos una serie de mecanismos de coordinación:

- **Ajuste mutuo.** El trabajo se coordina mediante la comunicación informal. El control y el poder de la coordinación recaen sobre quienes realizan las tareas. Es utilizada en entidades simples, a través del “bis a bis” y, en las entidades más complejas, a través de equipos interdisciplinarios.
- **Supervisión directa.** Logra conseguir los objetivos mediante la coordinación, ya que la dirección cuenta con una persona que toma responsabilidad del trabajo del resto, emitiendo órdenes e instrucciones para ellas, a la vez que supervisa su trabajo.

- **Estandarización.** La coordinación se ha conseguido antes de iniciarse la actividad, pues previamente se han establecido los canales de coordinación y seguimiento. Se diferencian tres tipos:

- Estandarización de los procesos y metodología de trabajo. Consiste en definir todos los pasos a seguir, detallando las actividades de la entidad por escrito.
- Estandarización de los resultados y objetivos a conseguir. Consiste en concretar previamente, por escrito, los resultados esperados tras el desarrollo de la actividad o la implantación del servicio.
- Estandarización de destrezas y conocimientos. Prestablece las características de los puestos de trabajo y de ocupación, según los conocimientos y habilidades que deben tener las personas que se incorporen a ese puesto. De esta forma, nos estaremos asegurando de que cuando vamos a incorporar a alguien a un puesto cumple con lo necesario.

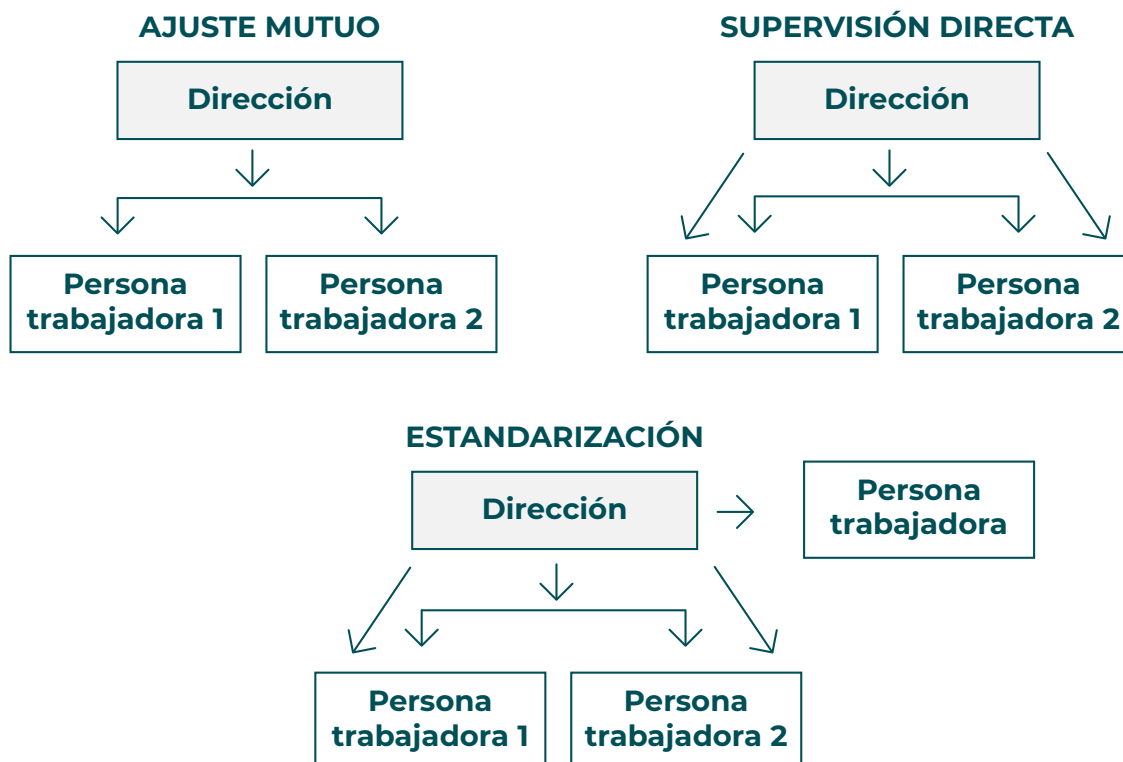


Ilustración 11 Ejemplos de mecanismos de coordinación

El mecanismo a utilizar dependerá de las circunstancias a las que se enfrente en cada momento la entidad. Y desde luego, todas son totalmente susceptibles de utilizarse por la misma entidad según lo requiera el momento y así se decida.

### 3.3.2. PARÁMETROS PARA CONSTRUIR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una vez clarificada la división de nuestra organización y conocidos los mecanismos de coordinación susceptibles de ser

utilizados como punto de referencia de la estructura de nuestra organización, pasaremos a definir los principales parámetros de la estructura organizacional. Estos parámetros son herramientas y patrones de los que disponemos para diseñar la estructura organizacional que queremos para nuestra entidad. Ayudándonos a crear una división del trabajo y la coordinación necesaria para el correcto funcionamiento de la entidad que gestionamos.

Los parámetros son nueve y se clasifican en cuatro grupos según su finalidad en:

GRUPOS	PARÁMETROS
Diseño y definición de puestos, formalización de tareas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialización de tareas</li> <li>- Formalización del comportamiento</li> <li>- Capacitación y formación</li> </ul>
Diseño de la estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrupamientos o división de unidades. Organigrama</li> <li>- Dimensión de la unidad</li> </ul>
Diseño del marco de relación y comunicación (encadenamientos laterales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de planificación y control</li> <li>- Dispositivo y sistemas de enlace</li> </ul>
El diseño de toma de decisiones (capacidad y poder en la toma de decisiones en los distintos niveles de la entidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralización vertical</li> <li>- Descentralización horizontal</li> </ul>

Tabla 17 Parámetros para la estructura organizacional. Adaptada de Mataix Aldeanueva, C y Pinheiro de Lima, E (2007).

#### 3.3.2.1. DISEÑO Y DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS, FORMALIZACIÓN DE TAREAS, ETC.

En lo referente al diseño de los puestos nos fijaremos en tres cuestiones. La primera, centrada en el número de tareas que corresponden a cada puesto y que grado de especialización requiere cada una de ellas. En segundo lugar, analizaremos hasta qué punto debe regularizarse

el contenido del trabajo de cada uno de los puestos. Por último, clarificaremos qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos que hemos definido.



ELEMENTOS DEL DISEÑO Y FORMALIZACIÓN DE PUESTOS	
<b>Especialización de Tareas</b>	- Horizontal - Vertical
<b>Formalización de comportamiento</b>	- Por posición - Por corriente - Por regla
<b>Capacitación y formación</b>	- Habilidades - Conocimiento

Tabla 18 Elementos de diseño y definición de puestos.

### A. ESPECIALIZACIÓN DE LAS TAREAS.

Referido al contenido de cada puesto, cuantas tareas distintas se asocian a ese puesto y con qué frecuencia se dan estas tareas. Además, se analizará que poder de decisión y que autonomía tiene cada persona que ocupa el puesto sobre las diferentes actividades y acciones que realiza. Hay dos tipos:

- Especialización horizontal de las tareas que regula la amplitud o contenido del puesto y que tiene el objetivo de aumentar el rendimiento y la productividad. Se gradúa desde:
  - Alta: cuando el puesto tiene pocas tareas y son repetitivas, ya sean simples o sean complejas
  - Baja: cuando el puesto tiene muchas tareas no repetitivas

- Especialización vertical de las tareas que se refiere al control y capacidad de decisión que la persona que ostenta el puesto tiene en relación a su campo de actuación y acciones. Tiene el objetivo de motivar a las personas trabajadoras a través de la asunción de responsabilidades y compromisos:
  - Alta: se da cuando la persona que ocupa un puesto realiza un pequeño grupo de tareas y no tiene el control de su actividad
  - Baja: es cuando la persona que ocupa un puesto controla sus tareas.

En casi todas las entidades pueden encontrarse puestos especializados, tanto vertical, como horizontalmente. Existen Trabajos con mucho nivel de autonomía y

		ESPECIALIZACIÓN DE TAREAS	
		HORIZONTAL	
		ALTA	BAJA
VERTICAL	ALTA	Núcleo operativo Staff de apoyo	Línea intermedia
	BAJA	Núcleo operativo Staff de apoyo Tecnoestructura	Núcleo operativo Staff de apoyo

Tabla 19 Especialización de tareas por nivel de organización<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Hutt, G y Marmioli, M.B. (2014) Estructura Organizacional (Adaptada)

con un alto nivel de especialización, pero a la vez complejo y a la inversa.

## **B. FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO.**

Referido a cómo podemos regular el comportamiento y el contenido o carga de trabajo de cada puesto de nuestra organización. Muchas entidades para reducir la incertidumbre regulan el contenido de los cargos o fijan normas estandarizadas escritas en manuales. Su objetivo es facilitar la coordinación, el orden y respeto de espacios entre las personas trabajadoras y voluntarias y/o los diferentes departamentos o áreas, mediante la regulación de los procesos. Estos procesos nos ayudan a:

- Asegurar el cumplimiento de objetivos.
- Asegurar el trato igualitario a todas las personas trabajadoras y voluntarias.
- Asegurar estándares de calidad.
- Facilitar los sistemas de comunicación, coordinación, seguimiento y control.

Así conseguiremos reducir la variabilidad del comportamiento, ya que en todo momento conoceremos las tareas que cada uno realiza y en qué orden. Hay varios tipos de formalización del comportamiento como:

- Formalización del comportamiento por la posición. Cuando las regulaciones asociadas a un cargo o puesto están recogidas en los manuales descriptivos de dicho cargo o puesto.
- Formalización del comportamiento por la corriente. Cuando las regulaciones se refieren a la asociación de funciones pertenecientes a distintos cargos o puestos, permitiendo la realización de acciones y actividades. Se recogen en los manuales de procedimientos o procesos. Manuales de calidad, por ejemplo.
- Formalización del comportamiento por regla. Cuando las regulaciones se refieren a la mayoría de los puestos, y

están contenidas en los manuales de las políticas. Estatutos de la entidad, Convenios colectivos, etc.

## **C. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.**

El último paso en el diseño y la definición de los puestos de nuestra organización es fijarnos en qué habilidades y conocimiento se necesitan para cada uno de los diferentes puestos. Que capacidades se necesiten para un desempeño óptimo del puesto y si es necesario que las personas que ocupan los diferentes puestos necesitan formarse para un óptimo desarrollo de las tareas asignadas.

La capacitación es el proceso por el que una persona aprende los conocimientos, habilidades y destrezas, necesarias para el desempeño de un cargo. Es fundamental ya que sirve tanto para la identificación de perfiles en los procesos de selección, como en el diseño de planes y políticas de formación de la entidad.

### **3.3.2.2. EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA, LA DIVISIÓN EN UNIDADES, ORGANIGRAMA, DEPARTAMENTOS, SU TAMAÑO...**

El siguiente paso para tener una estructura eficaz en nuestra organización pasa por clarificar cuál es la división del trabajo que predomina y analizar cómo se lleva a cabo la coordinación del mismo. Para solucionarlo debemos ver cómo se pueden agrupar las diferentes unidades de la organización, que diferentes niveles puede tener nuestra entidad y que tamaño óptimo ha de tener cada una de las unidades organizativas.

En este punto, es interesante hablar del organigrama. Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una entidad, y permite comprender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de las unidades que lo componen.

En el organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una entidad, sus relaciones, las características de dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras.

Por ello un organigrama constituye una fuente autorizada de consulta con fines de información, nos indica la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran la organización y facilita a las personas que colaboran en la entidad el conocimiento de su ubicación y su marco de relaciones dentro de la entidad. Además, el organigrama ayuda a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidades de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control, y representa las diferentes unidades que constituyen la entidad con sus respectivos niveles jerárquicos.

En definitiva, nos muestra de manera gráfica, una representación de la división de trabajo, indicando los diferentes cargos o puestos de la entidad, como estos puestos se agrupan en unidades y la dependencias jerárquicas de los mismos.

#### **A. TIPOS DE AGRUPAMIENTO DE UNIDADES.**

Existen una serie de agrupaciones, muy variadas sobre las que podemos elegir cuál es el modelo organizativo que mejor se adapta a nuestra entidad para ver donde se ubican las diferentes personas de la entidad. Existen una serie de modelos organizativos clásicos (estructura lineal, funcional y consultiva) y otros modelos más modernos que responden a criterios como: el tipo de funciones que hubiese dentro de la entidad, según el tipo de personas usuarias, según los proyectos a desarrollar, etc. Entre estos modelos organizativos destacan la estructura matricial, por proyectos, de libre forma, por fines de la entidad... Los nuevos requerimientos de las organizaciones, entidades, etc. han hecho que se introdujeran nuevos diseños. Diseños que muestran una mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio que exigen hoy día las entidades.

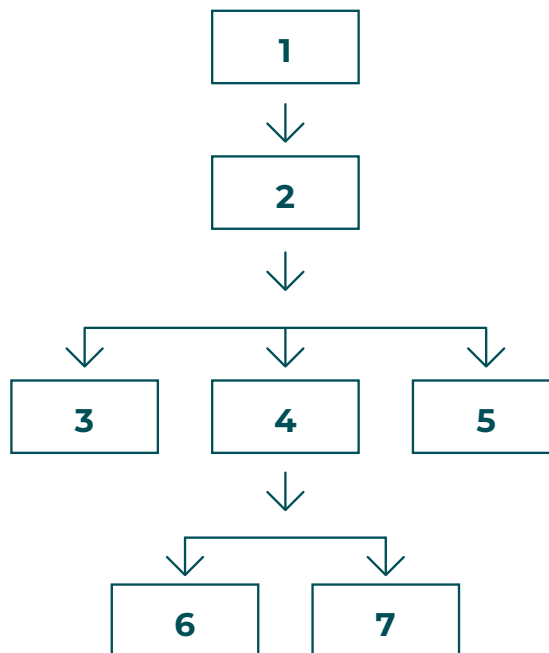


Ver tabla en la página siguiente

TIPOS DE AGRUPAMIENTOS CLÁSICOS DE UNIDADES	
Tipo de estructura	Características:
<b>Estructura lineal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólo una línea directa de autoridad, desde lo más alto de la jerarquía a los niveles más bajos.</li> <li>- Cada persona recibe órdenes de una sola persona.</li> <li>- Prevalece el principio de jerarquía y de subordinación absoluta a la persona inmediata superior</li> </ul>
<b>Estructura funcional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporciona autoridad a las personas especialistas en sus tareas especializadas. Pueden decidir sobre materias de su competencia haciendo más fluida la estructura.</li> <li>- Cada persona subordinada recibe órdenes, asistencia e instrucciones de varias personas con autoridad diferentes, cada una de los cuales desarrolla una función particular.</li> </ul>
<b>Estructura Mixta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se basa en la idea de generar un 'estado mayor' compuesto de asesorías especialistas, preservando la unidad de mando.</li> <li>- No se proporciona autoridad a las personas con tareas especializadas para dar órdenes a nadie de su línea.</li> <li>- La persona subordinada recibe órdenes, asistencia e instrucciones de una persona con autoridad, que toma decisiones tras escuchar las opiniones de las asesorías especialistas.</li> </ul>

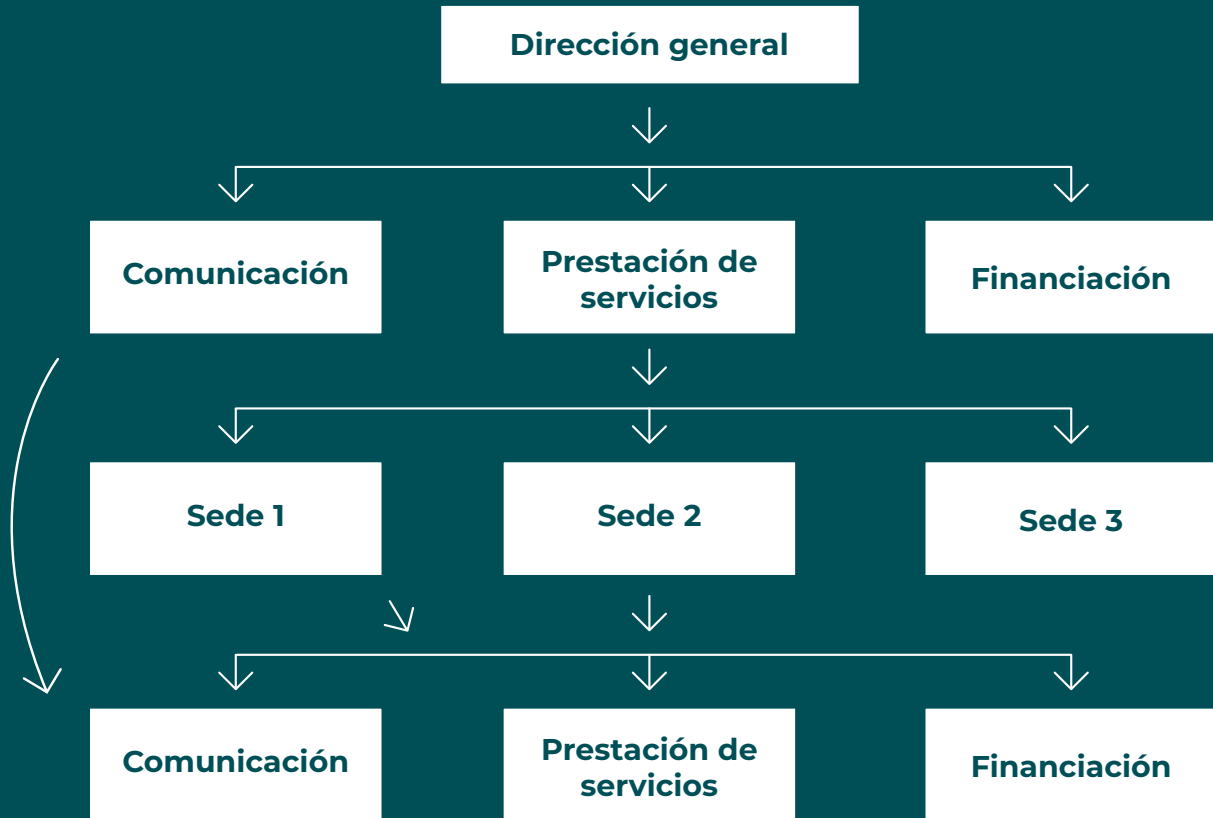
Tabla 20 Tipos de agrupamiento clásicos de unidades organizacionales.

### ESTRUCTURA DE AGRUPAMIENTO LINEAL



**Sólo una línea directa de autoridad, desde lo más alto de la jerarquía a los niveles más bajos.**

## ESTRUCTURA DE AGRUPAMIENTO FUNCIONAL



## ESTRUCTURA DE AGRUPAMIENTO MIXTA

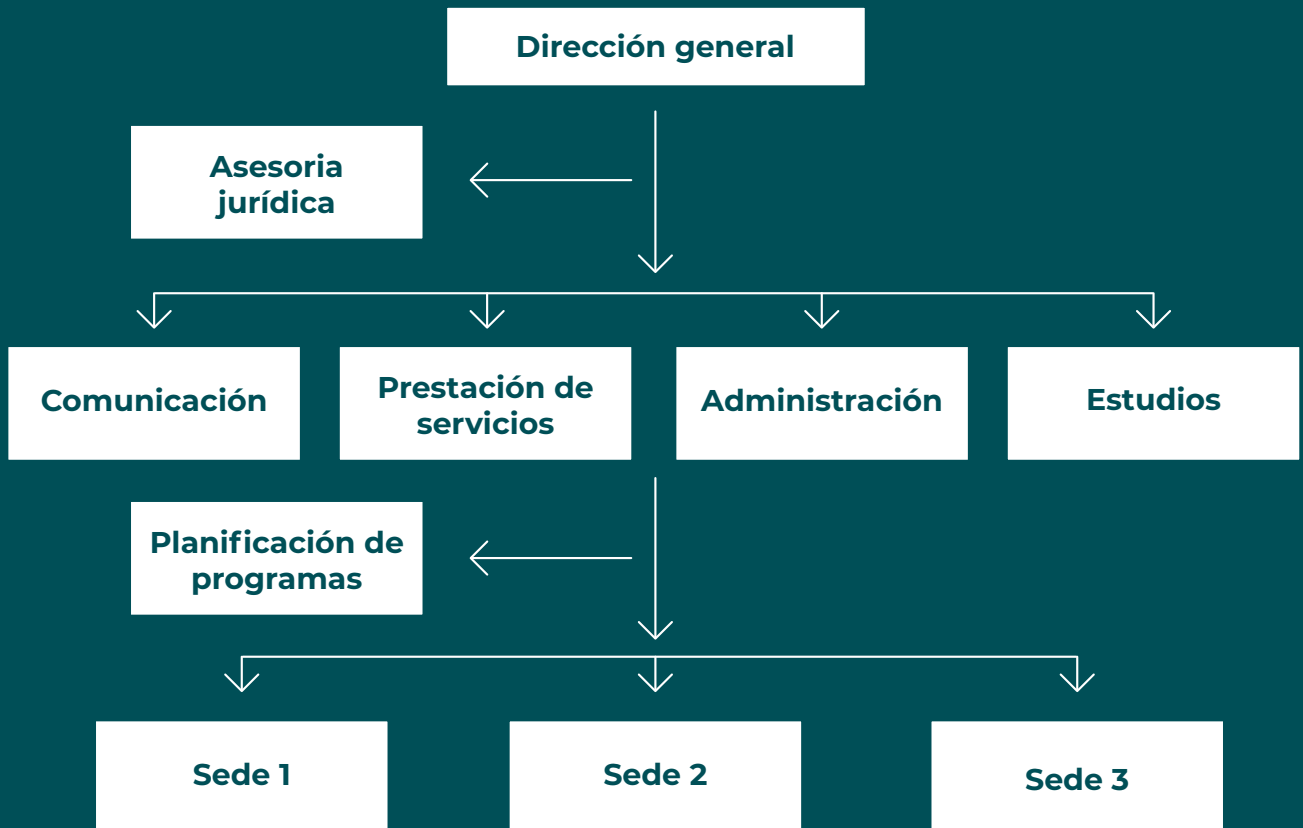


Ilustración 12 Estructuras de Agrupamientos clásicos. Adaptado de Fernández Valle, N. (2009)

OTROS TIPOS DE AGRUPAMIENTOS DE UNIDADES ORGANIZACIONALES (I)	
Tipo de estructura	Características:
<b>Estructura matricial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es la solución de compromiso entre la departamentalización funcional y por producto.</li> <li>- Necesidad de objetivos precisos: roles claros, equilibrio de poder, prioridad a los conocimientos y a la información, gerencias experimentadas y con liderazgo.</li> <li>- Necesidad de definir controles respecto a costes, tiempo, calidad y resultado.</li> <li>- Necesidad de recompensas adecuadas.</li> </ul>
<b>Estructura por proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizado por organizaciones muy técnicas que requieren planificación, investigación y coordinación.</li> <li>- Suelen ser proyectos ad hoc.</li> <li>- Hay diversos diseños según proyectos: el individual, el de asesoría, el entremezclado y el agregado (Luthans, F)<sup>40</sup></li> <li>- Las personas que integran los proyectos pueden estar formando parte de varios proyectos al mismo tiempo.</li> </ul>
<b>Estructura de libre forma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- También llamados naturalistas u orgánicos.</li> <li>- La entidad debe facilitar el cambio por lo que no se permite que la estructura interna de la misma se petrifique.</li> <li>- La estructura se adapta a las necesidades del momento y de la situación.</li> <li>- Requieren labor en equipo, autocontrol, iniciativa, juicio independiente, comunicación abierta, sensibilidad, y personas dinámicas.</li> <li>- Suelen ser adecuados para entidades que desarrollan actividades que requieren de sistemas de información informatizados que sean capaces de evaluar en todo momento los resultados de cada una de las unidades organizativas, y que estén dispuestos a correr riesgos calculados.</li> </ul>

Tabla 21 Otros tipos de agrupamiento de unidades organizacionales (I)

### ESTRUCTURA DE AGRUPAMIENTO POR PROYECTO



<sup>40</sup> Luthans, F. (1988). 'Successful vs. Effective Real Managers' En he Academy of Management Executive (1987-1989). Vol. 2, No. 2 (May, 1988), pp. 127-132

## ESTRUCTURA DE AGRUPAMIENTO POR PROYECTO

Dirección general				
	Dirección de comunicación	Dirección informática	Dirección gestión de personas	Dirección financiera
Coordinación servicio 1				
Coordinación servicio 2				
Coordinación servicio 3				
Coordinación servicio 4				

Tabla 13 Otros tipos de Agrupamientos organizacionales (I). Adaptado de Fernández Valle, N. (2009)

OTROS TIPOS DE AGRUPAMIENTOS DE UNIDADES ORGANIZACIONALES (II)	
Tipo de estructura	<i>Características:</i>
<b>Realización de la actividad y mejora del rendimiento</b>	<b>Por conocimiento o habilidad</b> que requieren los puestos. Ejemplo: las personas de medicina, enfermería o trabajo social en un centro de atención a personas drogodependientes.
	<b>Por conocimiento o habilidad</b> que requieren los puestos. Ejemplo: las personas de medicina, enfermería o trabajo social en un centro de atención a personas drogodependientes.
	<b>Por tiempo</b> , en el caso de distribución de puestos por turnos de trabajo
<b>Los fines de la entidad</b>	<b>Por salidas</b> , agrupándolas por tipos de prestaciones o servicios, etc.
	<b>Por persona objeto de la actividad</b> , dependiendo de las características de las personas o colectivos con los que se trabaja.
	<b>Por lugar geográfico</b> , para dar respuesta a las necesidades.

Tabla 22 Otros tipos de agrupamiento de unidades organizacionales (II)



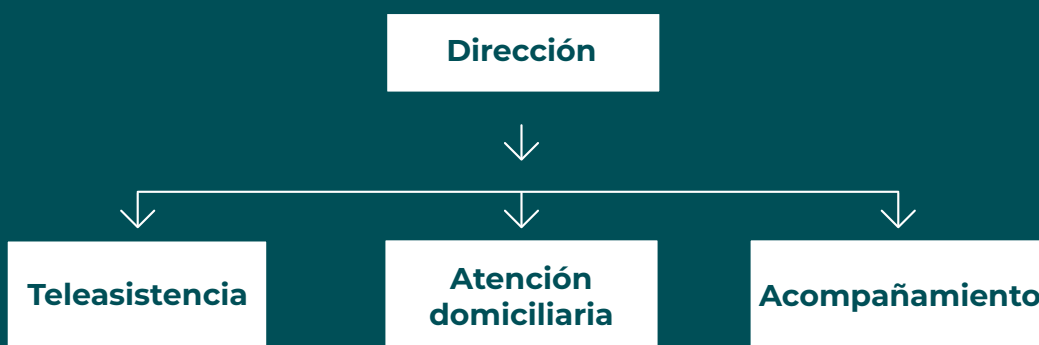
## AGRUPAMIENTO POR PROCESOS



## AGRUPAMIENTO POR TIEMPO



## AGRUPAMIENTO POR SERVICIO





## AGRUPAMIENTO POR PERSONA / COLECTIVO



## AGRUPAMIENTO POR LUGAR GEOGRÁFICO



Ilustración 14 Otros tipos de Agrupamientos organizacionales (II). Adaptado de Fernández Valle, N. (2009).

### B. DIMENSIÓN DE LA UNIDAD

Se refiere a la cantidad de cargos, puestos o posiciones que forman un departamento, unidad o área. Este parámetro se utiliza para definir cuantos puestos debe haber en cada departamento. Y este número debe decidirse en función de las necesidades de coordinación y/o supervisión que necesiten las personas que trabajan y/o hacen voluntariado en esa unidad organizacional. Es decir, se decidirá en relación al número de personas que pueden ser supervisadas por otra, en relación a las tareas a realizar, etc.

Mintzberg propone un análisis en más profundidad en tres pasos:

- Primero, definir las tareas a realizar dentro del departamento, en relación a si son simples o repetitivas, si implican tareas complejas, o no, etc.

- En segundo lugar, establecer en relación a las características de las tareas, los mecanismos de coordinación entre los que hemos visto en el apartado anterior: supervisión directa (número de personas que se pueden coordinar); Ajuste mutuo (tareas complejas) y estandarizado (tareas repetitivas).
- Por último, al establecer el mecanismo de coordinación podrá establecerse la dimensión o tamaño de la unidad:
  - Supervisión directa: hasta 15 cargos
  - Ajuste mutuo: hasta 5 cargos.
  - Estandarizado: un gran número de cargos.

Para concretar el tamaño de cada unidad o departamento tendremos que tener en cuenta una serie de elementos que harán más grandes o más pequeñas las unidades de nuestra organización.

## ELEMENTOS A TENER EN CUENTA PARA DETERMINAR LA DIMENSIÓN DE LAS UNIDADES

<p><b>La unidad o departamento será más grande cuando:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haya similitud de tareas. Entre 20 y 100 personas trabajadoras</li> <li>- Cuando se aplique la estandarización de los tres tipos: estandarización de los procesos y metodología de trabajo, estandarización de los resultados y objetivos a conseguir y estandarización de destrezas y conocimientos</li> <li>- Cuando por parte de las personas trabajadoras y voluntarias haya necesidades de autonomía y autorrealización</li> <li>- Cuando haya necesidad de reducir la distorsión en los mecanismos de coordinación</li> </ul>
<p><b>La unidad o departamento será más pequeño cuando</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando haya necesidades de mucha supervisión directa</li> <li>- Cuando haya necesidades de ajustes mutuos entre tareas complejas e interdependientes</li> <li>- Si la dirección o gerencia tiene otras tareas</li> <li>- Si existe la necesidad por parte de las personas trabajadoras o voluntarias de tener acceso directo a gerencia</li> </ul>

Tabla 23 Elementos a tener en cuenta para determinar la dimensión de las unidades

### 3.3.2.3. EL DISEÑO DEL MARCO DE RELACIÓN Y COMUNICACIÓN (ENCADENAMIENTOS LATERALES).

A continuación, determinaremos como diseñar el marco de relación, como coordinamos el trabajo, y la comunicación entre las diferentes unidades de la organización mediante los encadenamientos laterales. Los encadenamientos laterales se pueden materializar mediante el uso de mecanismos de coordinación que hemos visto con anterioridad: ajuste mutuo, supervisión directa o la estandarización. Para identificar los parámetros de encadenamientos laterales primero trabajaremos el sistema de planificación y control, derivado de la Planificación Estratégica y diseñaremos los dispositivos y sistemas de enlace.

#### A. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

**Sistema de planificación.** Es un medio que contribuye a la estandarización de los resultados e integración bajo un sistema que facilita el control de todo lo recogido en la planificación; supervisando la coherencia entre lo que se ha realizado y lo planificado.

Es utilizado por entidades cuyas unidades o departamentos, están agrupadas funcionalmente. Y su principal objetivo es la regulación y el control.

**Sistema de control.** Es un medio que sirve para regular la actividad general, estableciendo los resultados a alcanzar para verificar después la consecución de los objetivos. Es utilizado por las entidades cuando quieren dotar a las unidades de autonomía y libertad para funcionar. No se controla el proceso sólo se controlan los resultados a alcanzar, que por supuestos deben ser cuantificables. Es un sistema que promueve la autonomía.

#### B. DISEÑO DE ENCADENAMIENTOS LATERALES: DISPOSITIVOS Y SISTEMAS DE ENLACE

En este punto identificaremos los mecanismos que hay que establecer para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades. Son parámetros que tienen el objetivo de promover la comunicación y

la coordinación entre unidades, departamentos o áreas.

Suelen dársele más importancia cuando ni las diferentes formas de estandarización, ni la supervisión directa fueron suficientes para lograr el ajuste mutuo y la coordinación. Podemos identificar dos tipos: los individuales y los colectivos.

En relación a los sistemas de enlace individuales, podemos distinguir:

- **Posiciones de enlace.** Es aquella persona con cargo por designación informal, cuya función es la de coordinar el trabajo de dos unidades dejando de lado los canales verticales (jerarquía). No tiene mando y la asignación de su responsabilidad deriva de sus conocimientos y experiencia profesional.
- **Puestos de integración.** Es aquella persona con cargo por designación formal, cuya función es la de coordinar varias unidades o departamentos. Se caracteriza por tener cierto poder en la toma de decisiones con respecto a las personas responsables de dichos departamentos, pero nunca sobre el personal de los mismos. No pertenece a ninguno de los departamentos que coordina.

En relación a los sistemas de enlace colectivos, podemos distinguir:

- **Fuerza de tareas.** Se utiliza cuando se requiere de un grupo de personas o comisión para el desempeño de una tarea en particular, y una vez finalizada se disuelve. Ejemplo: Comisión que se constituye para la elaboración de una propuesta de proyecto a un financiador.
- **Equipos de proyecto, comités o comisiones.** Es una comisión interdepartamental constituida formalmente y que se reúne con una periodicidad regular para resolver problemas comunes y hacer un seguimiento global de la actividad.
- **Estructura matricial.** Es la estructura o arquitectura de la entidad. En ella conviven los departamentos ("visión vertical"), los proyectos y procesos ("visión horizontal"), o van moviéndose entre los dos niveles. En ella las distintas gerencias de línea son iguales y conjuntamente responsables por las mismas decisiones y se ven obligadas a gestionar y conciliar las diferencias que ocurren entre ellas sin necesidad de recurrir al cargo superior.

SISTEMAS DE ENLACE	
<b>SISTEMAS INDIVIDUALES</b>	- Posiciones de enlace - Puestos de integración
<b>SISTEMAS COLECTIVOS</b>	- Fuerza de tareas - Equipos de Proyecto, Comités, Comisiones... - Estructura matricial

Tabla 24 Sistemas de enlace

### 3.3.2.4. EL DISEÑO DE TOMA DE DECISIONES (CAPACIDAD Y PODER EN LA TOMA DE DECISIONES EN LOS DISTINTOS NIVELES DE LA ENTIDAD)

#### A. DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL

La descentralización vertical consiste en delegar el poder desde la dirección, siguiendo la línea de mando o autoridad desde la cúspide estratégica hacia la línea media. Trabajaremos sobre cómo se va delegando el poder de decisión a los puestos directivos de la línea intermedia, descendiendo por la cadena de autoridad. Existen dos tipos:

- **Selectiva:** Con la descentralización vertical selectiva se descentraliza la toma de decisiones hacia las áreas funcionales de la organización en otro nivel jerárquico, como por ejemplo el departamento financiero, donde es más fácil obtener y acumular la información necesaria para la toma de decisiones. Este tipo de descentralización se da en las entidades que utilizan el tipo de agrupación según la función. Este tipo de descentralización dejará sin resolver el problema de la coordinación entre funciones. La única forma de establecer la coordinación sería utilizando la supervisión directa, pero esto sería volver a centralizar la estructura.

Las entidades que utilizan una descentralización vertical selectiva utilizan para coordinarse dispositivos de enlace, por ejemplo: personal directivo integrador en la línea intermedia.

- **Vertical:** Con la descentralización vertical paralela se descentralizan todas las funciones concentradas en un único punto de la entidad. Este tipo de descentralización vertical la utilizan las entidades agrupadas en base al mercado o necesidades, dando a cada división el poder necesario para tomar todas las decisiones funcionales que se refieren a su proyecto, a su servicio o a su área geográfica. Estas son las enti-

dades que se denominan divisionales (autónomas).

La coordinación para este tipo de descentralización vertical se realiza por medio de la normalización de resultados (el control de rendimiento) ya que cada una de las decisiones es autónoma y es muy fácil realizar este tipo de control. También se suele utilizar la formalización del comportamiento, y la capacitación y formación, para entidades con divisiones dispersas geográficamente. Este tipo de descentralización vertical suele ser limitada pues supone la transmisión de poder desde la cúspide estratégica a unas cuantas personas directivas de la línea intermedia, pero sin bajar más en la línea jerárquica.

#### B. DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL

En la descentralización horizontal el poder es transmitido desde el personal directivo de la línea intermedia a las direcciones o gerencias de la tecno estructura, a las personas del núcleo operativo o al personal directivo del staff de apoyo. Definiremos cuánto poder de decisión debe pasar desde los equipos directivos de línea intermedia a las personas especialistas del staff de apoyo y a las personas del núcleo operativo. Existen varios tipos:

- Poder a las direcciones, gerencias o analistas. Cuando las entidades recurren a la formalización para conseguir la coordinación, las personas directivas de la línea intermedia deben ceder poder a las direcciones, gerencias o analistas de la tecnoestructura. En primer lugar, con la formalización las personas trabajadoras pierden autonomía. En segundo lugar, la persona responsable ya no puede decidir sobre los resultados de su unidad. Por último, las personas directivas de la línea intermedia pierden también poder porque se ha sustituido la supervisión directa por la formalización, por eso podemos decir que la descentralización horizontal que da poder a los analistas es una descentralización muy limitada.

- Poder para las personas expertas. Cuando la entidad requiere alta capacidad técnica para la elaboración de sus productos o para la toma de decisiones debe situar el poder donde se encuentra la persona experta con dicha capacidad técnica, así el poder pasa a manos de la persona experta de la tecnoestructura, del staff de apoyo, de la línea media e incluso del núcleo de operaciones.
- Poder para la línea staff de apoyo. A medida que la cualificación técnica tiene mayor importancia de cara a la toma de decisiones se vuelve más difusa la distinción entre línea media y staff de apoyo, es decir, entre la autoridad formal para poder elegir y la autoridad informal para poder asesorar. En estos casos se reúnen las personas directivas de la línea intermedia con las personas expertas del staff de apoyo en equipos de trabajo para así compartir la decisión.
- Poder para las personas trabajadoras u operarias. Todavía existe un poco más en la descentralización horizontal, esta ocurre cuando la persona experta forma parte del núcleo operativo. La des-

centralización en este caso llega hasta el núcleo de operaciones que es donde se encuentra la persona experta con la cualificación técnica necesaria para tomar decisiones. Este tipo de descentralización horizontal también implica una descentralización vertical, ya que el poder llega hasta el núcleo de operaciones que es la parte más baja de la jerarquía de la entidad. Este tipo de descentralización vertical y horizontal se da en las organizaciones o entidades profesionales donde el núcleo de operaciones está integrado por personas profesionales expertas.

### 3.4. LOS FACTORES SITUACIONALES

Existen una serie de factores en nuestra organización que son, o pueden ser determinantes para cómo se estructura nuestra organización. Los factores situacionales se refieren a aquellos aspectos que, dentro del contexto, incluyen a la entidad en sí misma, así como en constitución y reconstitución.

Estos elementos son: la edad y la dimensión de la entidad, el sistema técnico, el ambiente laboral y las relaciones de poder.

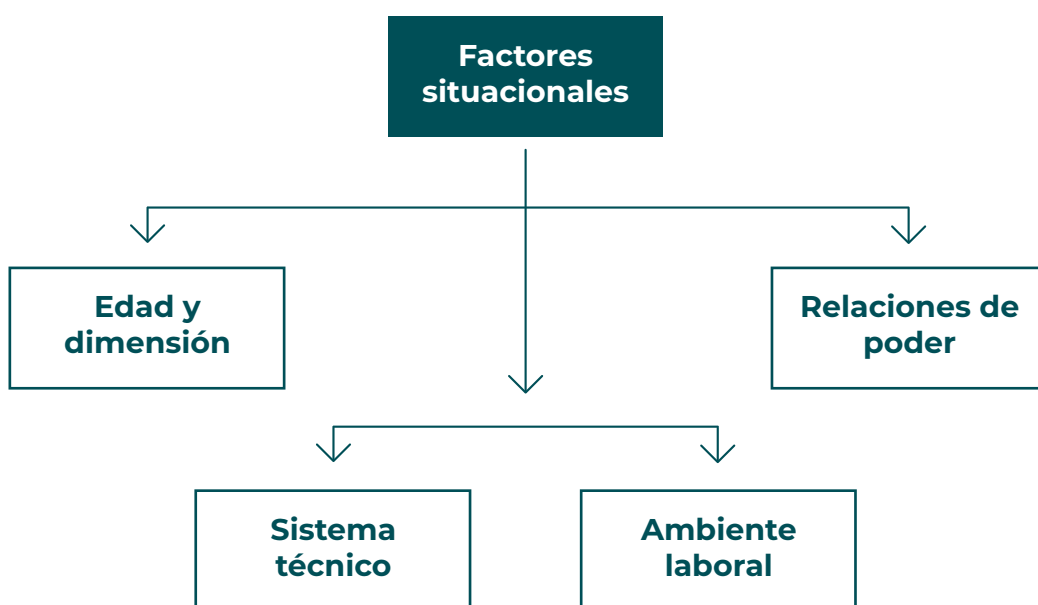


Ilustración 15 Factores situacionales

## A. EDAD Y DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD

La edad de una organización es un concepto que se refiere al tiempo transcurrido desde su fundación hasta el presente. La edad puede influir en su estructura, su cultura, su estrategia y su desempeño. Según el modelo de Mintzberg<sup>41</sup>, existen

cinco tipos de configuraciones organizacionales que se relacionan con la edad de la organización: la estructura simple, la burocracia maquinal, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia.

### TIPOS DE CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES RELACIONADAS CON LA EDAD DE LA ORGANIZACIÓN

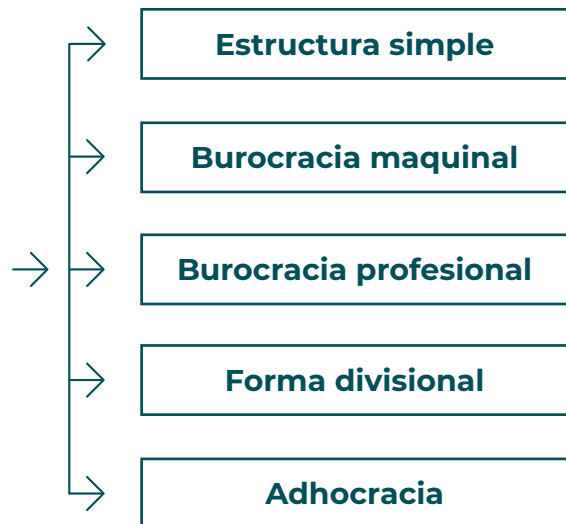


Ilustración 16 Tipos de configuraciones organizacionales relacionadas con la edad de la organización

- **La Estructura simple:** se trata de un modelo sencillo, flexible e informal, idóneo para entidades pequeñas. Se basa en la supervisión directa de la dirección o de otras personas de la cúspide estratégica y es típica de las organizaciones jóvenes.
- **Burocracia mecánica:** se basa en la estandarización de procesos de trabajo, busca reducir al máximo la incertidumbre mediante un control burocrático exhaustivo de sus procesos. Propia de las organizaciones maduras, grandes y estables.
- **Burocracia profesional:** se basa en la estandarización de destrezas y conocimientos de las personas trabajadoras.
- **Forma divisional:** la organización formada por divisiones autónomas, cada una de ellas con unas funciones específicas, coordinadas por una dirección única centralizada.
- **Adhocracia:** se visualiza en organizaciones muy flexibles formadas por personas profesionales expertas que trabajan conjuntamente, coordinadas, dispersas por toda la estructura. La autoridad se traslada de manera constante. Estas organizaciones están formadas por equipos pequeños que maximizan su rendimiento trabajando como unidades únicas.

<sup>41</sup> Mintzberg, H (1984) *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona

En relación a la edad podemos observar una serie de posibilidades:

- Cuanto más antigua es la entidad, más formalizado tiende a ser su comportamiento y funcionamiento (estructura burocrática).
- Cuanto mayor es la entidad, más formalizado tiende a ser su comportamiento.
- Cuanta mayor dimensión tenga la entidad, más elaborada será su estructura. Es decir, tendrán una mayor especialización de las tareas, más unidades o departamentos y más desarrollados estarán sus componentes administrativos.
- Cuanta mayor dimensión tenga la entidad, mayor dimensión (media) tendrán sus unidades

Sin embargo, la edad y la dimensión de una organización no es un factor determinante, sino que depende también de otros factores como el entorno, la tecnología, la cultura y la estrategia. Por lo tanto, una organización puede cambiar su configuración a lo largo de su ciclo de vida, según sus necesidades y objetivos.

## **B. SISTEMA TÉCNICO**

El sistema técnico de una organización social responde al proceso, metodologías, tecnologías e instrumentos que permiten desarrollar la actividad de la entidad. El objetivo de este sistema es lograr una eficiencia técnico-económica, es decir, una relación óptima entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. El sistema técnico está formado por diferentes áreas o subsistemas funcionales, que se encargan de realizar las diferentes operaciones y actuaciones. Unos ejemplos de estas áreas son: financiera, comunicación, etc.

En relación al sistema técnico podemos observar una serie de posibilidades:

- Cuanto más regulado es el sistema

técnico (cuanto más se controla el trabajo de las personas que integran el núcleo operativo), más formalizado es el trabajo operativo y más burocrática es la estructura.

- Cuanto más complejo es el sistema técnico, más elaborada es la estructura administrativa, y mayor y más especializado es el Staff de apoyo, siendo más frecuente el uso de puestos de integración para coordinar el trabajo de las distintas unidades.

## **C. AMBIENTE**

El ambiente organizacional es el conjunto de condiciones y factores que influyen en el bienestar, la motivación, el desempeño y la satisfacción de las personas trabajadoras y voluntarias en nuestra organización. En el ambiente influyen varios factores como son los físicos, sociales y culturales que influyen en el entorno de trabajo y cómo se relacionan las personas en ese entorno. El ambiente organizacional tiene una gran importancia para el éxito de una empresa, ya que afecta directamente a la productividad, la calidad, la innovación, la competitividad y la imagen de la organización. Un buen ambiente organizacional facilita la comunicación fluida, los liderazgos efectivos, un clima de confianza y respeto, una cultura de aprendizaje y mejora continua, una mayor participación e integración de las personas trabajadoras, una adecuación de los recursos y las condiciones de trabajo, y una coherencia entre los objetivos, las estrategias y los valores de la empresa. Algunas herramientas que pueden ayudar a medir y mejorar el ambiente organizacional son las encuestas de clima laboral, los indicadores de gestión, los programas de capacitación y desarrollo, los sistemas de reconocimiento y recompensa, y los espacios de participación y feedback.

En relación al ambiente podemos observar una serie de posibilidades:

- En relación a la estabilidad, el ambiente afecta al diseño en lo que se refiere a las posibilidades de predecir la dinámica del trabajo. Si el ambiente es más dinámico de una entidad más dinámica será su estructura.
- En relación a la complejidad, el ambiente afecta al diseño en lo que se refiere a la comprensión de la dificultad del trabajo que deberá ser realizado. Si el ambiente es más complejo más descentralizada es la estructura de la entidad. Si los campos de actuación de la entidad están más diversificados, mayor será la tendencia a agrupar unidades en torno a ese campo de acción.
- En relación a la hostilidad, el ambiente afecta al diseño en lo que se refiere a la velocidad de respuesta necesaria,

ya que hace referencia a las relaciones externas de la entidad con otros agentes que ejercen influencia sobre ellas. Cuantas más hostilidades externas rodean a la entidad más centralizada es su estructura, al menos temporalmente.

#### D. RELACIONES DE PODER

Las relaciones de poder organizacional son las formas en que las personas o los grupos influyen en las decisiones, los recursos, las acciones y los resultados de la organización. Las relaciones de poder organizacional pueden tener diferentes fuentes, niveles, tipos y efectos, según el contexto y la situación de cada organización. Algunos aspectos que se pueden considerar para analizar las relaciones de poder organizacional son los siguientes:



Ilustración 17 Relaciones de poder

- Las fuentes de poder organizacional son los factores que otorgan a una persona o a un grupo la capacidad de influir sobre otros. Estas fuentes pueden ser formales o informales, y pueden incluir el puesto, la autoridad, la experiencia, el conocimiento, la habilidad, la reputación, la personalidad, la red de contactos, la posesión de recursos escasos o valiosos, etc. Por ejemplo, una persona de dirección ostenta poder formal por su posición jerárquica, pero también puede tener poder informal por su carisma o por su relación con otras direcciones.
- Los niveles de poder organizacional se refieren al ámbito o al alcance de la influencia que se ejerce. Estos niveles pueden ser individuales, grupales, intergrupales u organizacionales. Una persona trabajadora tiene poder individual cuando puede negociar sus condiciones de trabajo, un sindicato



tiene poder grupal cuando puede defender los intereses de las personas que representa, dos departamentos tienen poder intergrupal cuando compiten por un presupuesto, y una organización tiene poder organizacional cuando puede influir en el entorno externo.

- Los tipos de poder organizacional se relacionan con la forma o el estilo de ejercer la influencia. Estos tipos pueden ser coercitivos, de recompensa, legítimos, de referencia, de experto o de información<sup>42</sup>. Se ostenta un poder coercitivo cuando se tienen la potestad de sancionar a las personas subordinadas. El poder de recompensa tiende a premiar o reconocer la labor de las personas subordinadas. Se ostenta poder legítimo cuando existe una autoridad formalizada para la toma de decisiones. El poder de referencia aparece con la admiración y reconocimiento de las personas subordinadas. El poder de experto, aparece cuando las personas subordinadas tienen confianza en la destreza y conocimiento de una persona. Por último, el poder de información se basa en la posesión y control de cierta información que no tienen las personas subordinadas.
- Los efectos de poder organizacional son las consecuencias o los resultados que se derivan de la influencia que se ejerce con ese poder. Estos efectos pueden ser positivos o negativos, y afectan a diferentes ámbitos conductuales, actitudinales, emocionales, etc. El poder puede tener un efecto positivo cuando se usa para resolver problemas, mejorar el desempeño, fomentar la colaboración, estimular el desarrollo, generar valor, etc. El poder puede tener un efecto negativo cuando se usa para manipular, dominar, explotar, abusar, generar conflicto, crear resis-

tencia, provocar estrés, etc.

En relación a las relaciones de poder podemos observar una serie de posibilidades:

- Cuanto mayor sea la necesidad de poder de las personas de la organización, más tendencia a centralizar la estructura de la entidad.
- Cuanto mayor sea el control externo sobre la entidad, más centralizada y formalizada será su estructura.
- Las modas y tendencias organizacionales favorecen la creación de ciertas estructuras, aunque en muchos casos sean inapropiadas.

### **3.5. ACTIVIDAD ORGANIZATIVA. POLÍTICAS, PROCESOS, Y PROCEDIMIENTOS**

Un elemento fundamental para una gestión eficaz de una organización social es la gestión por procesos. En este tipo de gestión cobran especial importancia tres elementos: las políticas, los procesos y los procedimientos, debemos tener claro a qué nos referimos con cada uno de ellos.

Todas las organizaciones disponen de políticas, procesos y procedimientos que, aunque no figuren por escrito ni estén aprobadas formalmente, son llevados a cabo en el desarrollo normal de la actividad. Se recomienda consensuar, debatir y plasmar estos elementos en un documento y, al menos las políticas, que sean aprobadas por el órgano de gobierno y que figure su aprobación expresa en el acta de la reunión.

#### **3.5.1. POLÍTICAS**

Una política es una declaración institucional acerca de los principios generales sobre los que se van a sustentar todos

---

<sup>42</sup> Raven, B. H. & French, J. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

los procesos, procedimientos y cualquier documento o tarea derivada de ella. Una política no describe cómo se deben hacer las cosas sino qué criterios seguir al hacerlas. Por ejemplo, la organización debería disponer de una política de compras en la que los principios fundamentales podrían ser la transparencia, la igualdad de oportunidades, la relación calidad/precio, la rendición de cuentas y la legalidad.

Las políticas deben ser coherentes con los valores de la organización y estar alineadas con los objetivos del plan estratégico. Además, cada política debería tener un contenido mínimo que incluya los apartados: introducción (motivación y contexto), normativa de referencia, alcance (temático y geográfico), principios básicos y requisitos para la aplicación de la política.

La existencia de políticas supone una medida de salvaguarda para el cumplimiento normativo ya que es un indicador de buen gobierno. Los principios y criterios que contienen las políticas, al estar consensuadas y aprobadas por el órgano de gobierno y ser conocidas y aceptadas por todas las personas de la organización, serán la base para la implementación de las actuaciones en la organización. Tomamos como ejemplo una política de proveedores, y establecemos que la igualdad de oportunidades será uno de los principios básicos por los que se van a regir todas las actuaciones en el ámbito de las compras y la contratación de servicios. Esto implica que se deberá evaluar a los potenciales proveedores sobre las mismas bases y criterios, de manera imparcial e independiente, evitando conflictos de intereses y cualquier tipo de corrupción o de soborno. Cabe mencionar que los principios básicos de las políticas nunca deben ser contrarios a la normativa de aplicación.

### 3.5.2. PROCESOS

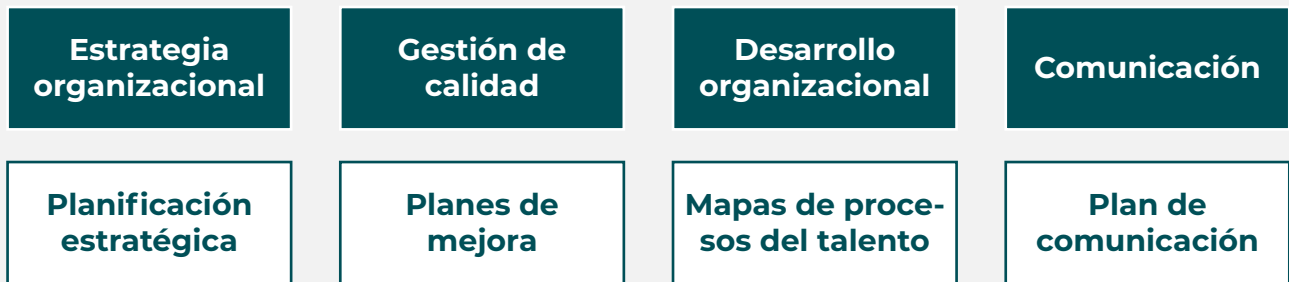
Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que se llevan a cabo para generar un resultado o producto. En una organización puede haber diferentes procesos como el de compras de bienes y servicios, que abarcaría desde la detección de la necesidad de un bien o servicio hasta la emisión del pago al proveedor. Conocer los procesos de la organización ayuda a comprender cómo funciona ésta y nos permite identificar qué actividades deben priorizar nuestra atención. El mapa de procesos es un elemento fundamental en la gestión de las entidades ya que nos ayuda a conocer mejor nuestra actividad. Si no tenemos uno, sería interesante elaborar uno sencillo.



**El mapa de procesos es un elemento fundamental en la gestión de las entidades ya que nos ayuda a conocer mejor nuestra actividad.**

# Mapa de procesos

## Procesos estratégicos



## Procesos emisinales u operativos



## Procesos emisinales u operativos

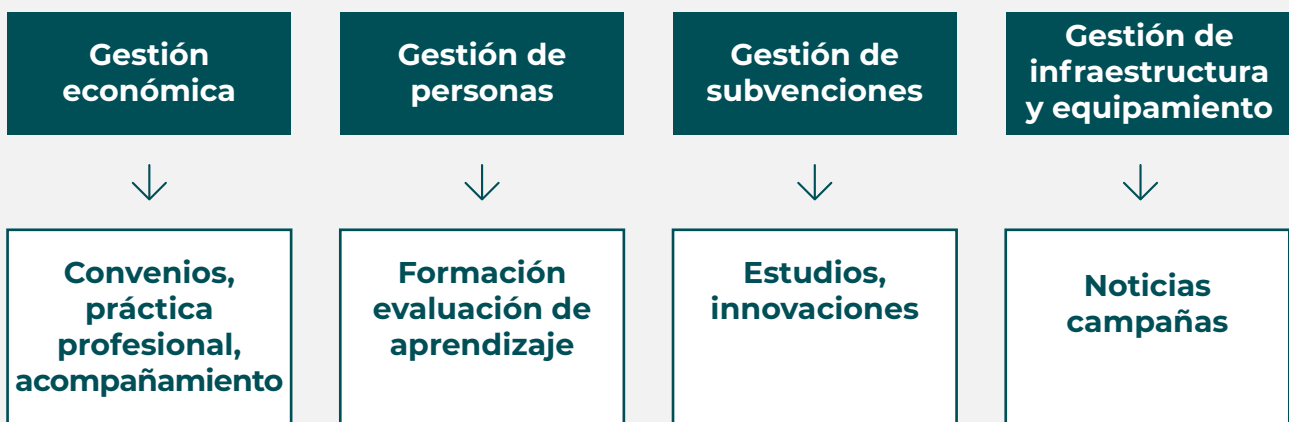
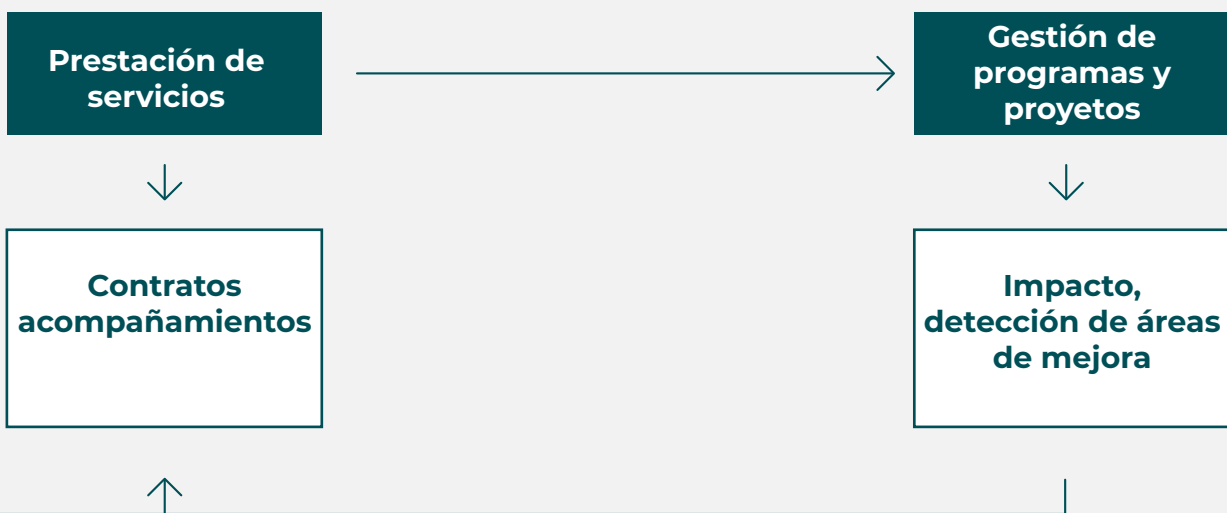


Ilustración 18 Ejemplo de Mapa de Procesos



Existen tres tipos básicos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte. Los procesos estratégicos son los que definen la misión, la visión, los valores y las metas de la organización, así como las políticas y las decisiones que orientan su rumbo. Los procesos operativos son los que ejecutan las actividades principales de la organización, relacionadas con la producción y la entrega de los bienes y servicios que satisfacen las necesidades de las personas o empresas clientes. Los procesos de soporte son los que facilitan y complementan el funcionamiento de los procesos estratégicos y operativos, proporcionando los recursos y los servicios necesarios, como la administración, la contabilidad, la gestión de personas, la logística, etc.

Es importante centrarnos en los procesos críticos de la organización, que suelen ser los operativos o misionales. Prestaremos también especial atención a los procesos soporte, como el de gestión económica, de personal, de subvenciones o de documentación. Es igualmente importante identificar qué procesos o partes de un proceso externalizamos, como el de gestión TIC, la gestión administrativa de personal o la gestión y presentación de impuestos, por poner los ejemplos más comunes.

Por último, destacar que incluiríamos como proceso operativo la elaboración de los Planes operativos, derivados de la Planificación Estratégica, así como su seguimiento y evaluación.

### 3.5.3. PROCEDIMIENTOS

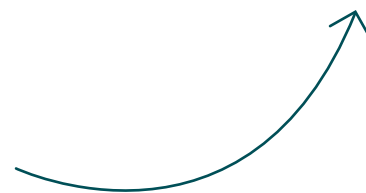
Un procedimiento es la descripción minuciosa de todas las tareas que se deben realizar, por quién, cómo, cuándo y por qué para el desarrollo de una actividad en la organización. Por ejemplo, el procedimiento de pago a proveedores debe detallar quién va a realizar cada tarea, en qué orden, cuándo y usando qué documentos o programas.

Por último, los procedimientos contribuyen a evitar o minimizar el riesgo de que se

produzca un incumplimiento normativo. Un procedimiento eficaz establece medidas preventivas y de salvaguarda para los riesgos existentes. En este sentido, tanto los errores humanos como los tecnológicos y la realización de tareas de modo defectuoso pueden reducirse e incluso eliminarse mediante el diseño e implantación de procedimientos. Para ello, los procedimientos deben estar estandarizados y ser eficaces. Incluirán segregación de tareas, así como funciones de supervisión, vigilancia y control. Además, procedimientos eficaces dificultarán que alguna persona utilice los medios de la organización para realizar actividades delictivas.

Una organización que no dispone de procedimientos estandarizados eficientes es más susceptible de que en ella se produzcan incumplimientos normativos. Por ejemplo, en el procedimiento de pago a proveedores se puede implementar un sistema de autorización de gastos en función del importe, que la persona que registra las facturas sea diferente a la que prepara los pagos y que para la emisión de las órdenes de pago sean necesarias dos firmas mancomunadas.

Una organización que disponga de políticas, procesos y procedimientos estará mejor encaminada a una gestión eficaz que otra organización que nos los tiene. Además, nos ayuda a prevenir que se produzcan incumplimientos normativos no intencionados.



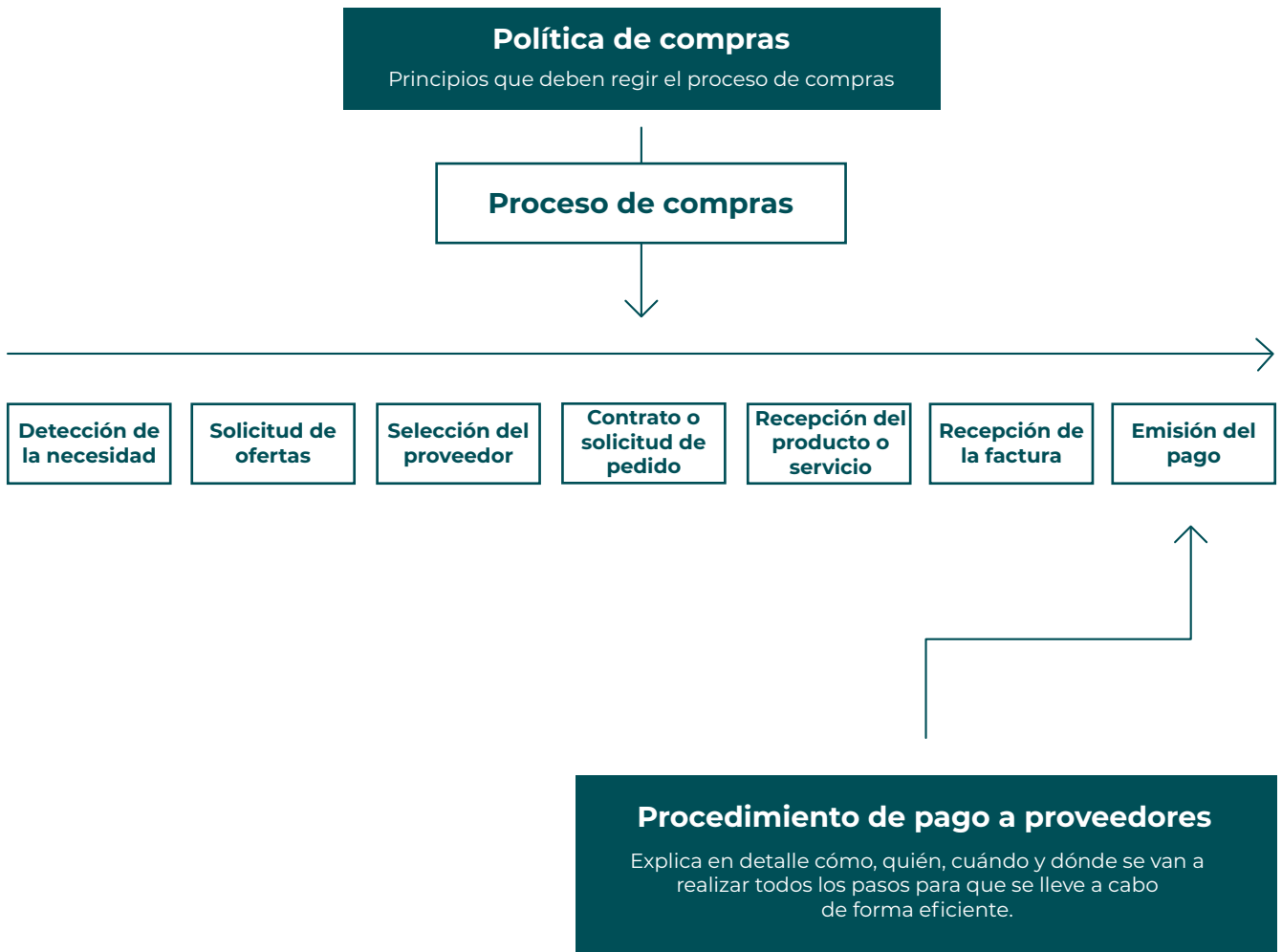


Ilustración 19 Ejemplo gráfico de política, proceso y procedimiento

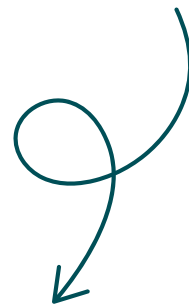
**Una organización que disponga de políticas, procesos y procedimientos estará mejor encaminada a una gestión eficaz que otra organización que nos los tiene.**

# 04

## Desarrollo y transformación organizacional



# En este capítulo se incluyen unos conceptos básicos sobre algunos elementos que nos ayudan a gestionar de manera más eficaz nuestra organización.



En primer lugar, aportaremos una serie de nociones sobre el Desarrollo Organizacional (DO), exponiendo sus principales características y objetivos, y como desarrollar un proceso de desarrollo organizativo en nuestra organización. En segundo lugar, y por la importancia que tiene para una buena dinámica en nuestra organización, analizaremos algunos apuntes sobre la gestión del cambio. Por último, pondremos en común algunos aspectos básicos para transformar nuestra organización y mejorar la gestión como pueden ser el liderazgo, la motivación, la resolución de conflictos y la gestión de los equipos.

## 4.1. QUÉ ES Y CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional, está referido al desarrollo, el funcionamiento y la efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización<sup>43</sup>.

El Desarrollo Organizacional sitúa en el centro a las personas, como el capital humano que ayuda a dinamizar los procesos de la organización. Además, es una herramienta que facilita, a partir de un análisis interno de nuestra entidad, la recopilación de información para generar estrategias o facilitar cambios en la organización. A tra-

vés del DO, se logra la eficiencia de los elementos organizativos y nos ayuda a una gestión eficaz de nuestra organización.

### 4.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZATIVO

Existen una serie de características que nos ayudan a comprender el Desarrollo Organizativo<sup>44</sup>:

- Enfoque dirigido a la hacia a la organización en su conjunto. El DO va a involucrar a toda la organización para que el cambio se genere de una manera efectiva. El DO busca asegurar que la coordinación de todas las partes de nuestra entidad sea efectiva, y ayude a resolver problemas y aprovechar oportunidades que surjan de una manera coordinada.
- Orientación sistémica: El DO también se dirige a las interacciones que existen en la organización, ya que, si se afecta una parte, afecta a toda. Esto se refiere a las relaciones de trabajo entre personas, así como hacia la estructura y procesos organizacionales. Por eso es primordial que todas las partes trabajen con eficacia. Es importante la forma en la que se relacionan las partes y no en actuar cada parte por separado.

---

<sup>43</sup> Wikipedia (2023) *Desarrollo Organizacional*

<sup>44</sup> Davis, K. (1981) *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Nueva York. pp. 221-224.

Chiavenato, I. (2009) *Administración de recursos humanos*. México.

- **Agentes de cambio:** El DO emplea una serie de personas que estimulan y coordinan los procesos de cambio dentro de las organizaciones. Generalmente es una persona con rol de consultoría externa a la entidad, ya que puede operar con independencia y sin estar ligada a jerarquías y políticas.
- **Solución de problemas:** El desarrollo organizativo se concentra en la solución real de los problemas dejando atrás su discusión teórica. Concentrándose en los problemas reales no en los superficiales utilizando investigación-acción que es una característica fundamental del DO.
- **Aprendizaje por experiencia:** Las personas aprenden por medio de la experiencia en un ambiente de capacitación, ya que se les incentiva a los participantes a resolver los problemas humanos que encuentran dentro de su ambiente, además se discute sobre su propia experiencia con el tema y se aprende de ella.
- **Procesos de grupo:** el DO se sustenta en procesos grupales, tales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación, todo esto con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, abrir canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades en las personas.
- **Retroalimentación profunda:** Se proporciona retroalimentación a las personas que han participado en el proceso de DO para dotarles de información que ayude a fundamentar las decisiones. Así mismo, se proporciona información respecto a la conducta y se fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran las personas. Lo que ayuda a generar medidas correctoras eficaces.
- **Orientación situacional:** El DO no se basa en procedimientos rígidos y fijos, sino que se adapta a las diferentes coyunturas. La flexibilidad y el pragmatismo ayuda a adaptar las diferentes acciones adecuándolas a necesidades específicas y particulares.
- **Desarrollo de equipos:** El DO se basa en construir equipos de trabajo. Hace hincapié en éstos, ya sean grandes o pequeños, para la cooperación y la integración. En el desarrollo de los equipos se enseña a superar las diferencias entre las diferentes personas para llegar a un fin común.

### CARACTERÍSTICAS DEL DO



Ilustración 20 Características del DO. Adaptado de Chiavenato, I. (2008).

#### 4.1.2. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZATIVO

Para alcanzar el resultado de mejorar la organización y por ende la gestión de la organización las intervenciones de DO deben alcanzar una serie de objetivos<sup>45</sup>:

- a. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre las diferentes personas de la organización.
- b. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro de un grupo y entre los diferentes grupos, en lugar de 'ocultarlos debajo de la alfombra'.
- c. Crear un ambiente en que la persona o personas que dinamicen la intervención de DO aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
- d. Incrementar la apertura de la comunicación lateral, vertical y diagonal.
- e. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- f. Buscar soluciones sinérgicas y creativas para los problemas que permitan que las diferentes partes ganen más con la cooperación que con el conflicto.
- g. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación y en la ejecución.

En teoría, el DO representa un esfuerzo coordinado por las personas de la organización (con ayuda de una consultoría externa) que tiene el propósito de descubrir y derribar barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que impiden el desempeño eficaz del sistema y de adquirir mayor conciencia de la dinámica interna y externa del sistema, de modo que permita más

adaptaciones en el futuro y cambios para mejorar<sup>46</sup>.

Con los principales objetivos claros es el momento de iniciar un proceso de desarrollo organizativo en nuestra organización.

#### 4.1.3. IMPLANTACIÓN DE UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ENTIDADES DE ACCIÓN SOCIAL

Para implantar un proceso de desarrollo organizacional debemos conocer las diferentes fases o etapas<sup>47</sup>:

- **Recolección y análisis de datos:** En esta etapa determinaremos que datos son necesarios y que métodos vamos a utilizar para recabarlos dentro de nuestra organización. La recolección y análisis de datos es una de las más difíciles del Desarrollo Organizativo, e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas, y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.
- **Diagnóstico organizacional:** a partir del análisis de los datos que hemos recopilado en la fase anterior, realizaremos un diagnóstico en el que trataremos de identificar diferentes problemáticas y sus posibles consecuencias.
- **Planificación del Cambio.** Una vez que hemos detectado posibles problemáticas estableceremos prioridades para la intervención generando metas y objetivos en un plan de intervención.

---

<sup>45</sup> Frech, W. (1969) 'Organization Development: Objectives, Assumptions and Strategies', en Margulies, N. y Raia, A.P. (1972) *Organizational Development: Values, Process, and Technology*, p. 32.

<sup>46</sup> Miles, R.E. (1975) *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*, Tokio. p. 191.

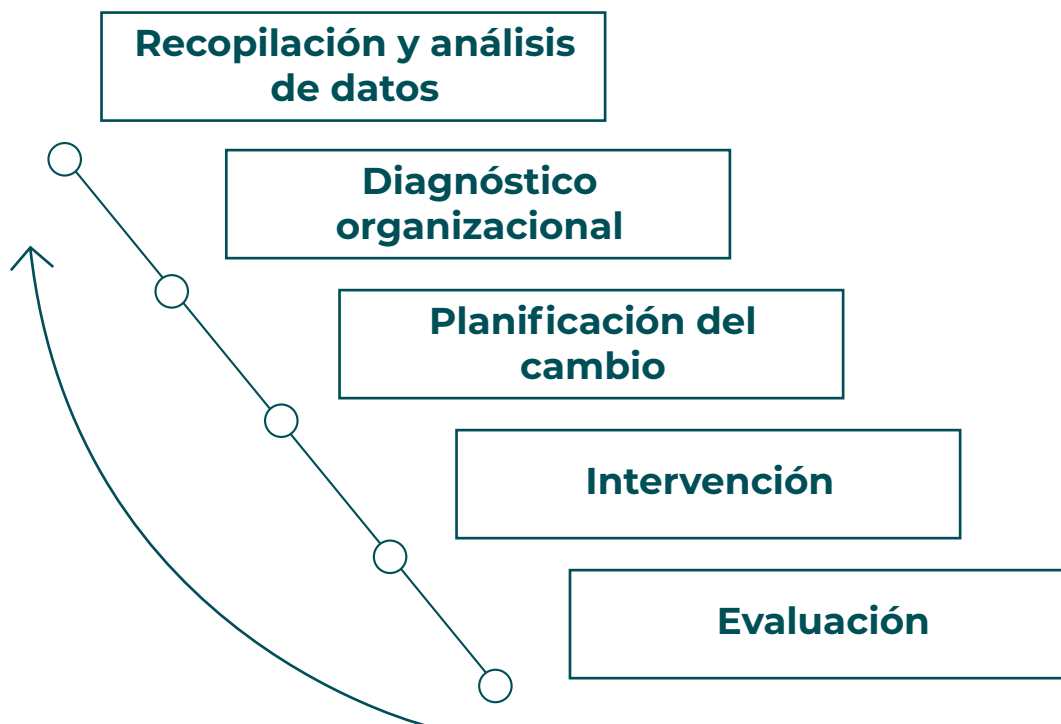
<sup>47</sup> Adaptado de Margulies, N. y Raia, A.P. (1972), *Organizational Development: Values, Process, and Technology*, Nueva York, p. 5 y de Chiavenato, I. (2009) *Administración de recursos humanos*. México.

- **Intervención.** Una vez que tenemos planificada la intervención es el momento de llevar a cabo la intervención de Desarrollo Organizativo en nuestra entidad. Lo haremos seleccionando la intervención que creamos más adecuada para resolver el problema o problemas detectados en la fase diagnóstica.
- **Evaluación.** Esta fase es la última del proceso de intervención en DO. Analizaremos en resultado de la intervención lo que nos conducirán a revisiones

diagnósticas cíclicas, a la detección de nuevas problemáticas y, con bastante probabilidad, a la necesidad de nuevas intervenciones. Así el proceso de Desarrollo Organizativo adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de intervención de una persona externa.

La característica cíclica de las etapas arroja la posibilidad de que las diferentes fases se puedan superponer en un momento concreto al no contar con una delimitación rígida.

## Fases de la implantación del desarrollo organizativo



**Ilustración 21** Las etapas del modelo de diagnóstico y acción. Adaptado de Chiavenato, I. (2009)<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Chiavenato, I. (2009) *Administración de recursos humanos*. México

Hemos clarificado las diferentes etapas o fases de una intervención de Desarrollo Organizacional. En este momento es interesante dar unas pinceladas sobre las principales técnicas de intervención en el Desarrollo Organizativo. Las personas

que cumplen en rol de agentes de cambio pueden enfocar sus intervenciones en la organización de diferentes maneras. A modo de ejemplo enumeramos la clasificación de los diferentes tipos de intervención de DO enunciadas por Chiavenato<sup>49</sup>:

TIPOS DE INTERVENCIÓN DE DO	Intervención del DO en un nivel individual	Entrenamiento de la sensibilidad
	Intervención del DO para dos o más personas	Análisis transaccional
	Intervención del DO para equipos y grupos	Consultoría de procesos
	Intervención del DO para la organización en su conjunto	Realimentación de datos
	Intervención del DO para relaciones intergrupales	Reuniones de confrontación

Tabla 25 Tipos de intervención de DO según Chiavenato

**a. Intervención del DO en un nivel individual: el entrenamiento de la sensibilidad.** El entrenamiento de la sensibilidad es una de las técnicas más antigua del Desarrollo Organizativo. La técnica se basa en la generación de un grupo no estructurado integrado por cerca de diez personas. Este grupo, estaría dirigido por un líder o líderesa que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales.

**b. Intervención del DO para dos o más personas: análisis transaccional.** Es una técnica que se utiliza para un autodiagnóstico de las relaciones interpersonales<sup>50</sup>, las cuales se dan por medio de transacciones, o interlocuciones. La técnica está destinada a una persona, centrándose en el estilo de la comunicación, la generación de con-

tenidos claros y ágiles, y dar respuestas naturales y razonables. El Análisis Transaccional nos puede ayudar a reducir algunas 'malas prácticas' de la comunicación.

**c. Intervención del DO para equipos y grupos: consultoría de procesos.** Esta técnica se realiza con grupos que están coordinado por una persona especializada en procesos humanos. Las personas que coordinan los grupos provocan la contribución del grupo, volviéndolo más sensible a sus procesos internos, para establecer metas y objetivos, y mejorar aspectos como la toma de decisiones o la participación. Las personas que participan en los diferentes grupos mejoran su comprensión de sus relaciones de trabajo al tiempo que generan capacidades para resolver problemas.

<sup>49</sup> Chiavenato, I. (2009) *Os novos paradigmas*, pp. 159-165.

<sup>50</sup> Berne, E. (1973) *Jogos da vida*, Rio de Janeiro. Harris, T.A. (1973) *Eu estou ok, você está ok*, Rio de Janeiro.

d. Intervención del DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación. Esta técnica tiene como objetivo conseguir variaciones en algunas conductas con la colaboración de una persona especializada. La técnica consiste en generar dos grupos opuestos que participan en reuniones de confrontación, en las que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro grupo. En estas reuniones, un grupo presenta los resultados de sus evaluaciones al otro respondiendo preguntas relativas a sus percepciones. A continuación, viene una discusión, que comienza acalorada, pero con una posición de comprensión y entendimiento recíprocos en cuanto a la conducta de las partes. La persona que ejerce de consultora facilita la confrontación, con ánimo totalmente

imparcial, pondera las críticas, orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras intergrupales<sup>51 52</sup>.

e. Intervención del DO para la organización en su conjunto: realimentación de datos. Esta técnica trata de modificar algunas conductas. Se basa en que cuanto mayor conocimiento adquiera una persona, mayor serán sus posibilidades de organizar estos datos y, también sería mayor la posibilidad de que esta persona actúe de manera creativa. Así pues, la retroalimentación permite a las personas el aprendizaje de nuevos datos relativos a sí misma, de las demás personas, de los procesos grupales o de la dinámica de toda la organización.

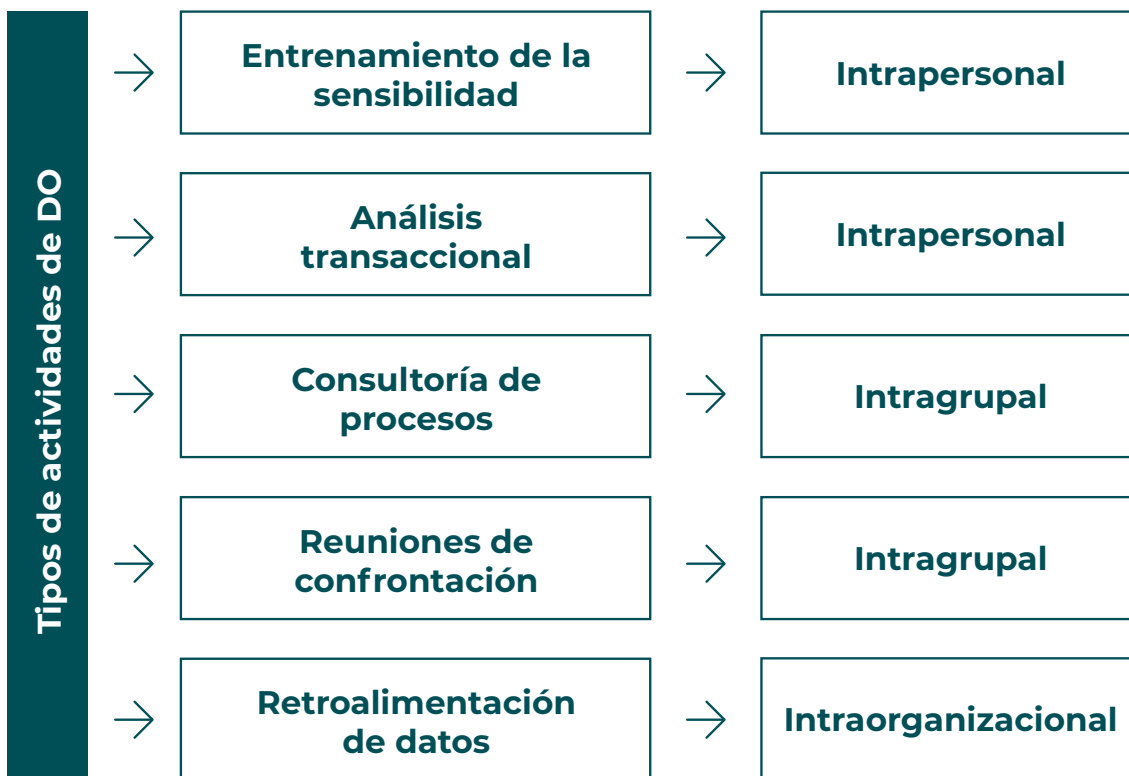


Ilustración 22 Tipos de Actividades de DO Adaptada de Chiavenato, <sup>153</sup>

51 Bennis, W. G. (1975) *Desarrollo organizacional*.

52 Chiavenato, I. (2009) *Administración de recursos humanos*. México.

53 Chiavenato, I. (2009) *Os novos paradigmas*. p. 165.

## 4.2. GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Hemos visto en el capítulo de Desarrollo Organizativo la importancia que tienen los cambios<sup>54</sup> en nuestra organización. De forma sencilla, el cambio organizacional se puede definir como la estrategia para satisfacer la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y una evaluación de mejoras<sup>55</sup>.

Según Carlos A. Acosta R., 'Las organizaciones se ven compelidas a cambiar por motivos relacionados con su propia supervivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben<sup>56</sup>'

Para comenzar a realizar cambios en nuestra organización deberemos realizar un pequeño análisis y responder a una serie de cuestiones:

- ¿Por qué un cambio en nuestra organización? Iniciamos un cambio en nuestra organización porque hemos identificado algún indicio de riesgo que nos anima a modificar alguna situación actual y reorientarla. Estos indicios pueden ser diversos como tener que adaptarnos a un entorno cambiante, reajuste de resultados o generar procesos innovadores para hacer a nuestra entidad más competitiva.

- ¿Para qué cambiar en nuestra organización? Existen múltiples respuestas como una renovación de la identidad corporativa o una nueva estrategia, procedimientos... También podemos iniciar un cambio para renovar los diferentes recursos o herramientas o mejorar las capacidades de las personas de la organización.
- ¿Cómo va a ser el cambio en nuestra organización? Se van a hacer reformulaciones de procedimientos, se va a mantener la base general de la organización o va a ser un cambio profundo. Tenemos que tener en cuenta en el 'cómo' una serie de elementos condicionantes como son la identidad de la organización, su estructura o la propia supervivencia de la entidad en el futuro.

### 4.2.1. TIPOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

La tipología del cambio organizacional es muy variada, por ejemplo, los cambios podemos dividirlos en cambios estratégicos, de proceso o de estructura según afecte el a los objetivos y su priorización, a la forma en la que realizamos el trabajo o a la forma en que organizan la estructura y los equipos. Pero parece interesante la forma en que Fernández Valle<sup>57</sup> clasifica los tipos de cambio atendiendo a una serie de variables:

- Cambios según su alcance, Esta variable responde al impacto que genera el cambio en la ideología, estructura, políticas, procesos o procedimientos de la entidad. Dentro de esta variable se incluyen dos tipos de cambios:

---

<sup>54</sup> El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española define cambio como la 'acción o efecto de cambiar', donde cambiar se define como 'dejar una cosa o situación para tomar otra'.

<sup>55</sup> Wikipedia. Noviembre/2023 'Cambio organizacional'

<sup>56</sup> Carlos A. Acosta R. (2002) 'Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional' Revista Colombiana de Psicología, Núm. 11. Pp9-24. Bogotá

<sup>57</sup> Fernandez Valle, N. (2009) Gestión del Cambio. Una visión proactiva de mejora de la entidad' Cruz Roja Española

- Cambios incrementales que mejoran la efectividad de la entidad al estar motivados por el desarrollo y el crecimiento de la organización. Suele focalizarse en sectores o subsistemas de la entidad.
  - Cambios estratégicos que transforman las bases de la entidad al estar motivados por un cambio de enfoque o una redefinición de la actividad. Se suele focalizar en todos los niveles de la entidad, centrándose principalmente en los cambios de actitud, comportamiento, etc., como clave del cambio en el resto de estratos de la entidad.
- Cambios según su origen. Esta variable responde a capacidad de respuesta a las causas que han motivado el cambio.
    - Cambios reactivos que responden a necesidades de adaptación al entorno. Se suelen promover al existir dificultad para adaptarse al entorno.
    - Cambios anticipativos que responden a necesidades de mejora y desarrollo, ya que no existe una necesidad latente en organización. Estos cambios están promovidos desde la proactividad.
  - Cambios según su necesidad. Esta variable responde a la situación de la entidad en relación con su supervivencia y su desarrollo.
    - Cambios imprescindibles. Responden a necesidades de supervivencia de la entidad y suele estar motivados por la obligación.
    - Cambios oportunos. Responden a una búsqueda de mejora en la organización como principio de sostenibilidad y desarrollo. Son cambios motivados.
  - Cambios según su velocidad. Esta variable responde a la celeridad con que se realizan los cambios en la organización.
    - Cambios rápidos. Responden a las dificultades diarias con que se encuentra la entidad. Estos cambios no suelen favorecer el éxito ya que son llevados a cabo sin planificación y sin conocimiento pleno de las situaciones ya que hay una falta de previsión y conocimiento total de las situaciones sobre las que llevar a cabo el cambio
    - Cambios paulatinos. Responden a las dificultades con que se encuentra la entidad de manera tranquila. Permiten mejores resultados, ya que conocen las situaciones a modificar, y el cambio está planificado y se implementa de manera progresiva.

#### TIPOS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Variables	Tipo de cambio	Características
ALCANCE	<b>Cambios incrementales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoran la efectividad de la entidad.</li> <li>- Motivados por el desarrollo y el crecimiento.</li> <li>- Focalizados en sectores o subsistemas de la entidad.</li> </ul>
	<b>Cambios estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transforman las bases de la entidad.</li> <li>- Promovidos por un cambio de enfoque o redefinición de la actividad</li> <li>- Focalizados en todos los niveles de la entidad, centrándose principalmente en los cambios de actitud, comportamiento, etc.,</li> </ul>



<b>ORIGEN</b>	<b>Cambios reactivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responden a necesidades de adaptación al entorno.</li> <li>- Promovidos desde la no adaptación al entorno.</li> </ul>
	<b>Cambios anticipativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responden a necesidades de mejora y desarrollo, ya que no existe una necesidad latente en organización.</li> <li>- Promovidos desde la proactividad</li> </ul>
<b>NECESIDAD</b>	<b>Cambios imprescindibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responden a necesidades de supervivencia de la entidad.</li> <li>- Motivados por la obligación.</li> </ul>
	<b>Cambios oportunos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responden a una búsqueda de mejora en la organización como principio de sostenibilidad y desarrollo.</li> <li>- Son cambios motivados.</li> </ul>
<b>VELOCIDAD</b>	<b>Cambios rápidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responden a las dificultades diarias con que se encuentra la entidad.</li> <li>- No favorecen el éxito, ya que hay una falta de previsión y conocimiento total de la situación a modificar.</li> </ul>
	<b>Cambios paulatinos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responden a las dificultades con que se encuentra la entidad de manera tranquila.</li> <li>- Permiten mejores resultados</li> <li>- El cambio está planificado y se implementa de manera progresiva.</li> </ul>

**Tabla 26** Tipos de cambio organizacional. Adaptado de Fernandez Valle, N.<sup>58</sup>

#### 4.2.2. EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ENTIDADES

Ahora que conocemos que es un cambio organizacional y algunas tipologías de cambio que se pueden implementar en nuestra entidad. El siguiente paso es desarrollar el proceso de cambio en nuestra organización.

Lo primero que debemos hacer es concretar el objetivo de este proceso de cambio que vamos a llevar a cabo como puede ser una modificación de la identidad de la organización, mejorar las dinámicas de trabajo o comunicación, implementar una

transformación digital o simplemente la introducción de alguna nueva herramienta de trabajo.

Una vez establecido el objetivo u objetivos de nuestro proceso de cambio daremos continuidad al proceso con una serie de fases que nos ayudan a consolidar los cambios en nuestra organización.

Las fases del proceso de cambio has sido estudiadas a nivel teórico por varias personas, pero nos basaremos en el modelo

---

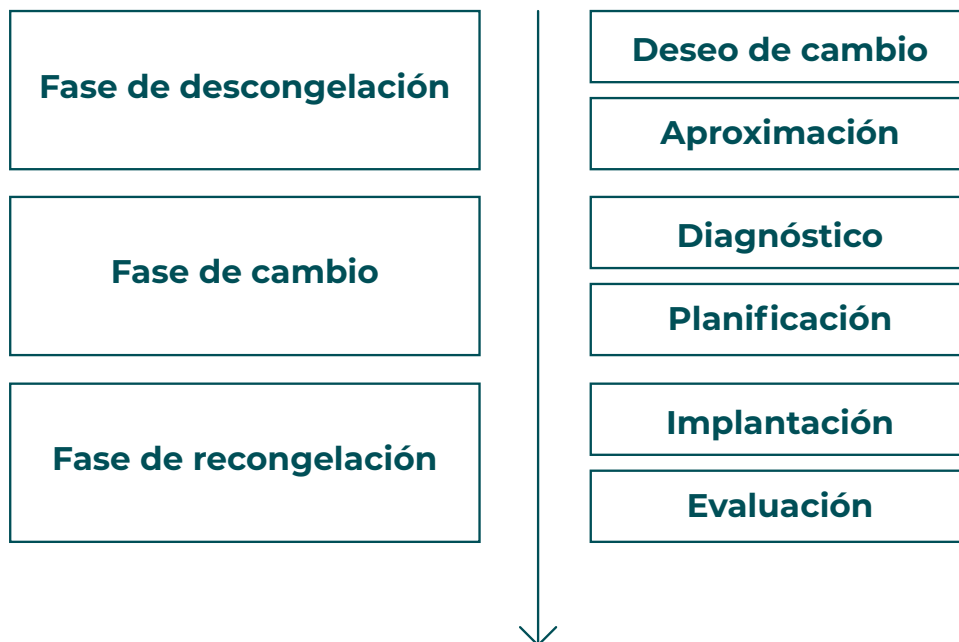
<sup>58</sup> Fernandez Valle, N. (2009) *Gestión del Cambio. Una visión proactiva de mejora de la entidad*. Cruz Roja Española

de Lewin<sup>59</sup>, que, aunque ha sido modificado en numerosas publicaciones nos es de ayuda por su sencillez. Dividió las fases del proceso de cambio en tres:

- Fase de descongelación. Cuando existe un deseo de cambio en la organización y se decide iniciar el proceso de cambio porque existe un descontento con la situación en la que se encuentra la entidad. Se realizará una aproximación al cambio que vamos a llevar a cabo en sí mismo.
- Fase de Cambio. Es la fase en la que vamos a trabajar sobre el cambio. En

primer lugar, podemos realizar un análisis diagnóstico para identificar las necesidades de cambio para, en un segundo momento, planificar el cambio definiendo los objetivos y las actuaciones que vamos a llevar a cabo.

- Fase de recongelación. En esta fase vamos a implantar el cambio en la organización del modo que las personas se puedan adaptar a los cambios propuestos. Por último, no podemos olvidar la generación de un sistema de evaluación que recopile información y detecte posibles áreas de mejora de nuestro cambio organizativo.



**Ilustración 23** Fases del Cambio organización según Lewin, K.

Una vez definidas las diferentes fases del nuestro proceso de cambio tenemos que tener en cuenta que durante todo este proceso nos vamos a encontrar con una serie de resistencias en todas las etapas del cambio, y que tenemos que conocerlas e identificarlas para poder gestionarlas. En este sentido cobra especial importancia la figura de agente de cambio, que

va a impulsar el cambio apoyándose en una serie de elementos facilitadores de este proceso.

La figura de agente de cambio, es muy importante al ser la persona encargada de implementar los cambios en nuestra organización de una manera correcta y concisa para la mejora de la organización

<sup>59</sup> Lewin, K. (1947). "Frontiers in group dynamic". *Human Relations* (vol. 1, págs. 5-41).

fomentando un ambiente de trabajo adecuado para la misma organización, actuando con las personas y siendo capaz de poder hacer diferentes modificaciones en nuestra entidad<sup>60</sup>.

#### 4.2.3. RESISTENCIAS AL PROCESO DE CAMBIO

Cuando decidimos realizar un cambio en nuestra organización debemos conocer que nos vamos a encontrar una serie de dificultades en nuestro camino. Estas dificultades son muy variadas como lo son las diferentes personalidades de las personas de nuestra organización. Con frecuencia estas resistencias dificultan el proceso de cambio.

Son muchas las definiciones que podemos encontrar de resistencias. Rumelt<sup>61</sup> llega a definir hasta cinco resistencias que representan distintos niveles de dificultad, en las que la superación de una barrera conduce a la superación de otra. Estas resistencias son:

- Percepción distorsionada del proceso de cambio, barreras en la comunicación. Cuando comenzamos nuestro proceso de cambio es importante enfocar bien la actividad porque si no nos encontraremos la primera resistencia. Tener una idea equivocada de lo que va a ser el proceso de cambio puede venir originada por falta de capacidad de la organización para afrontar estos procesos como barreras comunicativas o por rechazo a lo desconocido.
- Falta de motivación. Es el segundo gran obstáculo al que nos podemos enfrentar porque, aunque la percepción sea la correcta, la falta de motivación puede paralizar el inicio del proceso de cambio, debido principal-

mente a la falta de visión de la necesidad del mismo. En el grado de motivación de las personas de nuestra organización influyen multitud de aspectos como los costes asociados o los intereses particulares de personas o departamentos.

- Falta de propuestas claras y creativas. Esta ausencia de claridad y creatividad puede generar desmotivación al no convencer a las personas de la entidad de la necesidad del cambio. Algunos aspectos a trabajar para paliar estas resistencias son simplificar las propuestas, adaptar la velocidad de implantación, y alinear estas fórmulas con la identidad de la organización.
- Barreras sociopolíticas-culturales. A pesar de ser la entidad y la dirección totalmente conscientes de las necesidades de cambio, encontramos grandes barreras internas, como la forma de organizarse, el ideario, sus valores, etc., que dificultarán totalmente el proceso de cambio. Algunos aspectos importantes a trabajar son el clima de la implantación del cambio, el marco relacional y los valores y cultura organizacional.
- Otras barreras Además de todos los factores-resistencias vistos anteriormente, el cambio también puede fracasar entre otras cosas por la falta de participación de las lideresas o líderes, o por utilizar metodologías y patrones de trabajo altamente reutilizados.



<sup>60</sup> Wikipedia noviembre/2023 *Cambio Organizacional. Agente*

<sup>61</sup> Rumelt, R. P. (1995). "Inertia and Transformation". En: C. A. Montgomery. *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm* (págs. 101-132). Massachusetts

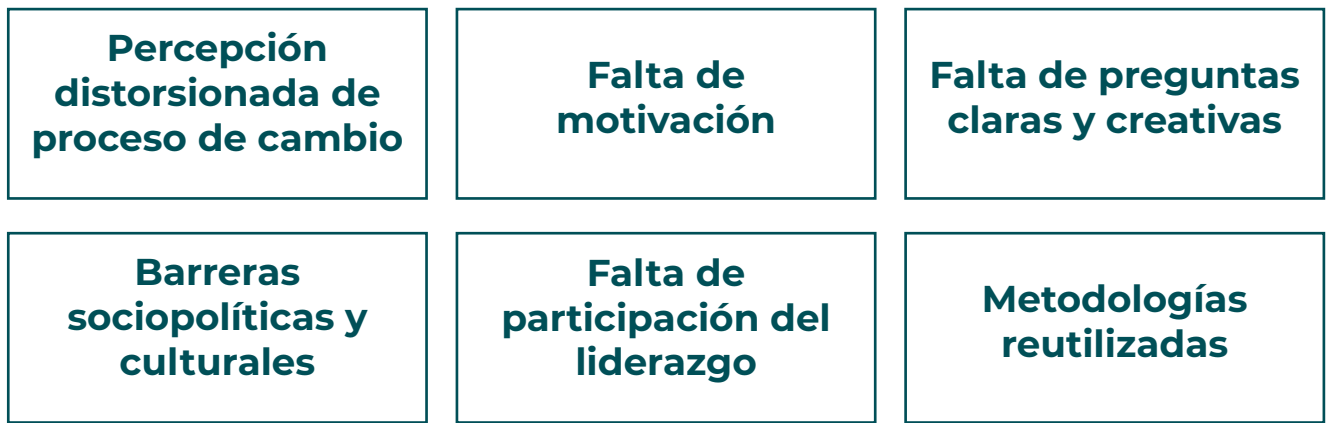


Ilustración 24 Principales barreras al proceso de cambio según Rumelt.

#### 4.2.4. FACILITADORES DEL PROCESO DE CAMBIO

De la misma manera que debemos conocer las principales resistencias que podemos encontrarnos en nuestro proceso de cambio, debemos tener presente una serie de elementos facilitadores que nos van a ayudar a lograr el cambio en nuestra organización. Estos elementos debemos tomarlos como una ayuda en nuestro proceso de cambio no como una garantía en sí mismos.

Los factores que pueden actuar como facilitadores del cambio podrían dividirse en dos<sup>62</sup>:

- Factores generales, que serían aquellos intrínsecos a ciclo vital de nuestra organización como pueden ser las políticas, procesos o procedimientos presentes en todas las entidades; la identidad, el clima, etc., y que pueden en algún momento favorecer el cambio.
- Factores específicos en las situaciones de cambio, que son aquellos factores que solo se van a dar en las situaciones de cambio.

En relación a los factores generales algunos elementos facilitadores del proceso de cambio son:

- Las políticas y los planes de formación de las entidades cobran especial im-

portancia en los procesos de gestión del cambio porque ayudan a consolidar las novedades que traerá el cambio a la organización como pueden ser nuevas competencias o nuevas tareas. La formación ayuda a conocer la nueva situación que se plantea en la organización ya que una de las principales resistencias surge del desconocimiento de la nueva situación generada.

- Los Sistemas de información son elementos relevantes en los procesos de cambio ya que la información que circule por ellos en la entidad puede marcar el éxito o fracaso del proceso. Los sistemas de información son clave en la identificación de que algo no marcha bien en la organización y también son muy importantes para informar de manera sencilla del objetivo de nuestro proceso de cambio.
- Los sistemas de refuerzo positivo. En los procesos de cambio es importante motivar a las personas de la organización a implicarse. Para facilitar esta motivación es interesante establecer un sistema de refuerzos y recompensas que opere como motor en pro del cambio. Un sistema de refuerzo puede ayudar a reducir las resistencias al cambio.

- El clima organizativo. Es un factor que determinará el grado en que las personas trabajadoras apoyarán o no el cambio con sus comportamientos, actitudes y esfuerzos. Para conseguir un clima sensible al cambio, es adecuado comenzar haciendo un análisis de las percepciones de las distintas personas en relación con su disposición de colaborar con el cambio: cómo asimilarían las nuevas oportunidades y beneficios que les aportarán los cambios, etc. Todo con el objetivo de hacer conscientes a las personas trabajadoras y voluntarias de la importancia de esta estrategia proactiva de la dirección, la cual tendrá recompensas individuales y grupales.
- La cultura organizacional. En momentos de cambio es muy importante el sistema identitario y de valores de nuestra organización como elemento que sustenta los sentimientos de pertenencia a este marco van a facilitar la gestión de los sentimientos y emociones de las personas que se van a ver inmersas en el proceso de cambio.
- El modelo de liderazgo El liderazgo es un elemento crítico para el fomento de la participación en el proceso de cambio. El tipo de liderazgo puede fomentar un buen clima laboral y una dinamización óptima de nuestro proceso de cambio.
- La dirección participativa. La dirección participativa genera beneficios a los procesos de cambio al ayudar a reducir las resistencias al cambio al mismo tiempo que incluirá a los equipos en las respuestas generadas



Ver gráfico en la página siguiente

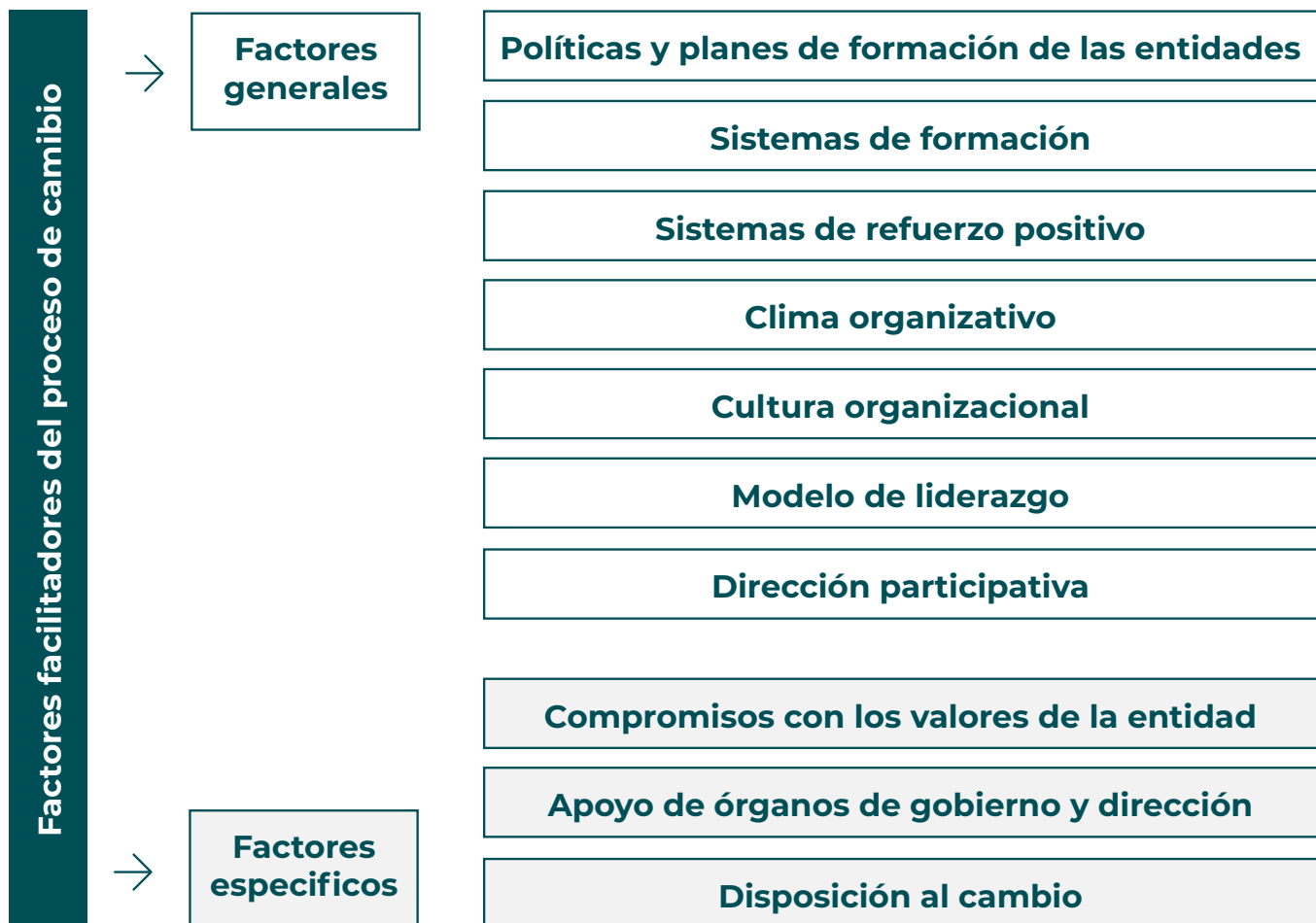


Ilustración 25 Factores facilitadores del cambio

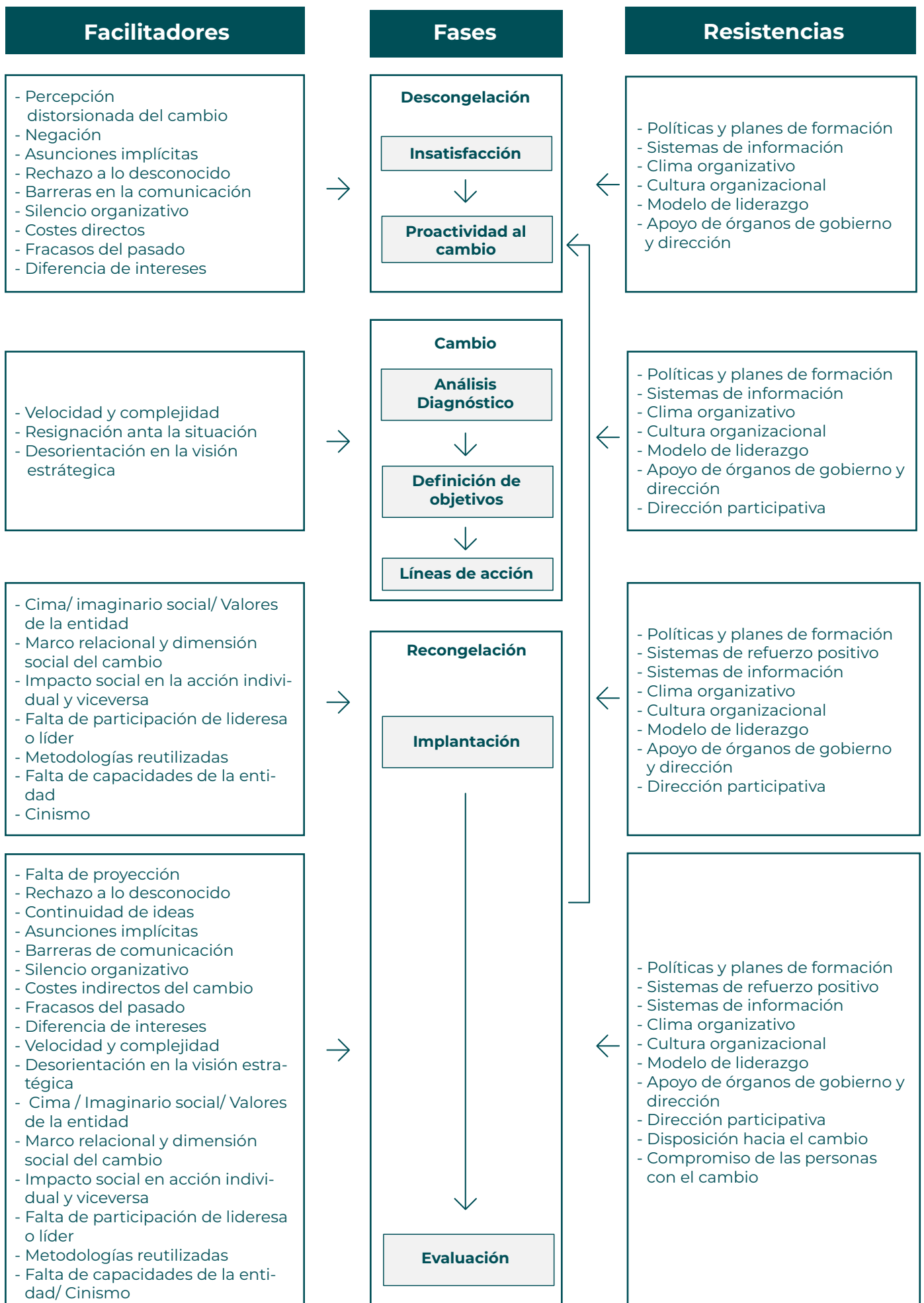
En relación a los factores específicos en situaciones de procesos de cambio, destacamos: la disposición hacia el cambio, el apoyo de la dirección durante el proceso y el compromiso de los miembros con la entidad.

- La disposición hacia el cambio. Son las actitudes que tienen las personas de la entidad en relación con las necesidades de cambio de la organización y de cambio individual, a lo que debemos sumar el potencial de la entidad para iniciar un proceso de cambio de manera exitosa.
- El apoyo de los órganos de gobierno y de la dirección. En los procesos de cambio la implicación de los órganos de gobierno y de la dirección es decisiva, especialmente si se prevén resistencias al cambio. Esta implicación ayudará a mejorar la disposición al cambio

de las personas implicadas y generará un mayor compromiso con el proceso de cambio generando un buen clima y confianza en la organización.

- El compromiso de todas las personas con el cambio. Los procesos de cambio demandan del esfuerzo y el compromiso de todas las personas implicadas. El cambio se implantará mejor cuanto más se impliquen las personas. Toda la entidad tiene que sentirse protagonista de ese proceso de cambio que conducirá a una mejora global e individual.

Como hemos visto a lo largo de los apartados anteriores, las resistencias están presentes a lo largo de todo el proceso de cambio y solo con la conjugación de todos los facilitadores y las habilidades de la dirección y de las personas identificadas como agentes de cambio podremos conseguir nuestro fin.



**Ilustración 26** Barreras y facilitadores de las diferentes fases del cambio organizacional. Adaptado de Pardo del Val (2002) y Fernández Valle, N (2009).

### 4.3. ELEMENTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Por último, analizaremos algunos elementos básicos para transformar nuestra organización ayudando a mejorar la gestión para que sea eficaz. Entre estos aspectos destacan el liderazgo, la motivación, la resolución de conflictos y la gestión de los equipos.

#### 4.3.1. LIDERAZGO

El liderazgo es un elemento muy importante en la gestión de nuestra organización. La capacidad de liderazgo de las personas de nuestra entidad va a ser clave en una gestión eficaz de la misma. Pero no debemos confundir gestión con lideraz-

go, porque pueden existir liderazgos en nuestra organización, que no tienen por qué tener capacidad de gestión en la misma. Lo que hace que a una persona ejerza un liderazgo es su capacidad de atracción para que las personas que tiene en sus equipos satisfagan sus necesidades a partir de este liderazgo. Por esa razón, el liderazgo y la motivación están íntimamente relacionados.

El liderazgo tiene muchas definiciones, nos podemos quedar con la definición Northhouse<sup>63</sup>. 'El liderazgo es un proceso por el cual una persona o un grupo de personas influyen en una serie de personas para conseguir un objetivo común'.

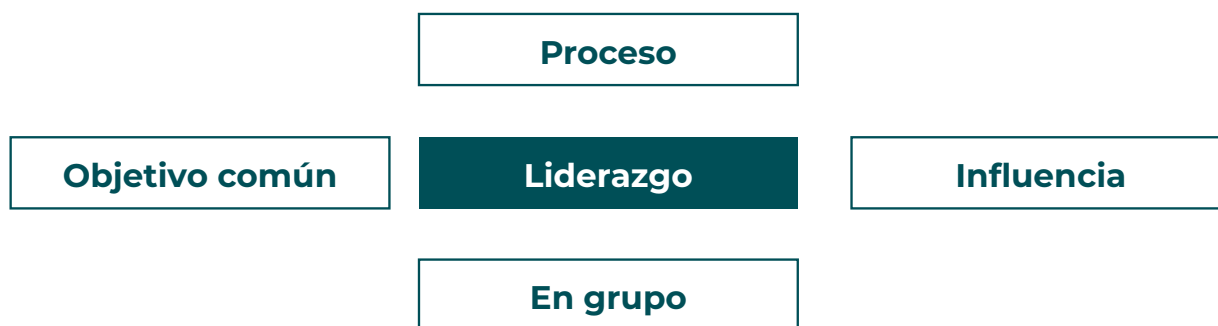


Ilustración 27 Características del liderazgo. Adaptada de Northhouse (2013)

Las organizaciones sociales al tener ciertas especificidades tienen una serie de perfiles diferenciados de otras empresas Navajo y Sanchez<sup>64</sup> identifican una serie de estos perfiles singulares que debemos tener en cuenta en los liderazgos en las entidades sociales:

- Liderazgo voluntario. Se identifica con el liderazgo ideológico de la entidad. Se caracteriza por sus firmes valores y su idealismo. Estas características le pueden conducir a alejarse de la realidad. Si ostenta mucho poder puede abocar a la entidad a enfocar sus obje-

tivos alineados con las ideas e intereses de este liderazgo. Se identifica con las personas de los órganos de gobierno.

- Liderazgo asalariado. Se identifica con la dirección de la entidad social y focaliza su función en desarrollar de manera eficiente los diferentes procesos de la organización. Este liderazgo, al enfocarse en la prestación de los servicios, puede tender a alejarse de los valores de la entidad.
- Persona asalariada. Se identifica con ciertas actividades que requieren gran



cantidad de tiempo, estabilidad y profesionalidad dentro de nuestra entidad. El mayor riesgo es que si ostentan algún cargo, como un mando intermedio, olviden que se deben a los valores de la entidad y actúen de forma paternalista con las personas voluntarias.

- Persona Voluntaria. Se identifica con elección libre de participación en nuestra organización. Su existencia fortalece las entidades sociales. La persona voluntaria suele buscar algún objetivo personal como un reconocimiento o contribuir en cambios sociales. Por esta razón, es importante conseguir que las personas voluntarias encuentren su lugar y se sientan útiles para que continúen con su labor en nuestra organización.

#### 4.3.1.1. Componentes del liderazgo

Ya conocemos que es el liderazgo y hemos revisado algunas especificidades de las entidades sociales a tener en cuenta para el ejercicio del liderazgo. Partimos entonces de la base de que las lideresas y los líderes, como comentaron Lee Lacocca, director general de Chrysler, y Jack Welch, director de General Electric, prevén el futuro, inspiran a las personas de la organización y trazan la ruta que esta seguirá, al mismo tiempo que infunden valores. Su interés se han de centrar en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados, o en las personas trabajadoras y voluntarias y la clientela.

Prácticamente no hay grupo de personas que, con elevados niveles del desempeño hasta casi máximos de sus capacidades, carezca de una persona apta para ejercer

el liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes componentes<sup>65</sup>:

- La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder. El primer componente del liderazgo es el poder y como se ejerce este poder.
- La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones. El segundo componente del liderazgo es el conocimiento de las personas y como saber aplicar a sus singularidades la motivación necesaria para que un grupo rinda mejor.
- La capacidad para inspirar a los demás. El tercer componente del liderazgo es la extraña capacidad que tienen algunas personas para lograr que otras personas empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de una tarea. Puede ser que por simpatía o fascinación generen en otras personas confianza o fervor no para satisfacer necesidades si no para satisfacer una lideresa o un líder que han elegido como suyo.
- La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de estas. El cuarto componente del liderazgo hace referencia al 'estilo' del liderazgo y el ambiente que genera en la organización este estilo de liderazgo. Es importante motivar a los equipos en consecuencia a la percepción de las expectativas de éste tiene en recompensas o capacidad de esfuerzo a desarrollar en el desarrollo de las tareas.



<sup>63</sup> Northhouse, P. (2013) *Leadership: Theory and Practice*

<sup>64</sup> Navajo, P y Sánchez, R. (2009) *Liderazgo en entidades no lucrativas*. Cruz Roja Española m (págs. 101-132). Massachusetts

<sup>65</sup> Koontz, H. & Wehrich, H. (1999). *Administración perspectiva global*. México. Pág. 533.



**Ilustración 28** Principales características de una lideresa o un líder. Adaptado de Castiilo H.D. y Cabrera V.R.<sup>66</sup>

El liderazgo es un asunto complejo con multitud de interpretaciones y diferentes escuelas que definen como es un liderazgo, solo a modo informativo mencionaremos tres de las teorías principales por si queremos profundizar en el tema:

- Teorías de los rasgos. Según este enfoque el liderazgo es algo intrínseco a algunas personas que poseen una serie de rasgos o competencias como la sociabilidad, la oratoria o confianza en sí mismas. La teoría tiene dificultades para limitar el número de rasgos que poseen las personas con liderazgo.
- Teoría de los comportamientos. Como continuación a la problemática ante-

rior se empieza a buscar una respuesta para la verdadera definición de liderazgo a través de la observación de los comportamientos grupales para crear programas de formación que modifiquen los comportamientos de las personas con el objetivo de que se genere un liderazgo. Se concluye que existen dos categorías capaces de describir la mayoría de los comportamientos de la lideresa o líder: la iniciación de la estructura definiendo los objetivos y fomentando la realización de las tareas; y la consideración estableciendo una confianza mutua, respetando las ideas de las personas subordinadas y fomentando relaciones amistosas.

<sup>66</sup> Castiilo H.D. y Cabrera V.R. (2012) *Efectos de liderazgo y motivación*. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza.

## Estilo de liderazgo de la Universidad de Iowa (Lewin)

Liderazgo autocrático.	Liderazgo democrático.	Liderazgo que deja hacer (laissez faire)
Define las políticas a seguir dentro del grupo, sin pedir opinión, ni participación del grupo.	Se pide la participación del grupo	Da libertad completa para las decisiones
Da órdenes sin importar si el grupo está de acuerdo o no.	El liderazgo comparte opiniones y responsabilidades,	No da instrucciones
No permite la participación activa	Las personas del grupo participan	No se solicita cooperación.
El grupo se vuelve inseguro, sin iniciativa, sin creatividad, con miedo a todo y en especial a quedarse solo.	Se sugieren las órdenes pidiendo participación, dando a conocer los objetivos y el fin de la tarea.	El grupo carece de organización.
Define las tareas y con quién deben trabajar		

## La rejilla de dirección de la Universidad de Texas (Blake y Mouton)

<b>Dirección empobrecida</b>	Esfuerzo mínimo para cumplir los objetivos
	No interesan los problemas de las personas del equipo
	El conflicto es inevitable
<b>Dirección al estilo club campestre</b>	La producción y objetivos se encuentran en segundo plano
	Centra la atención en las personas del equipo
	Se trata de generar un ambiente cordial y amistoso (camaradería y armonía).
	Libertad de acción y decisión para las personas
	La producción no debe generar conflictos y malas relaciones
	Poca eficiencia
<b>Dirección autocrática</b>	Alto grado de eficiencia y producción.
	Preocupación desmedida en la producción.
	Poca importancia de las necesidades de las personas del equipo.
	Las personas son meros instrumentos.
	La lideresa o el líder debe planear y controlar el trabajo, las personas solo ejecutan

<b>Dirección de equipo</b>	Los objetivos se tratan de lograr en común
	Se fomenta el trabajo en equipo
	Las relaciones se caracterizan por la confianza y el respeto
	Integración y alineación de los objetivos de la organización con las necesidades de las personas
	Preocupación por la producción y por las personas
<b>Dirección tibia</b>	Se busca lograr los objetivos mediante la organización entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio.
	Balance entre necesidades de las personas y los objetivos de producción
	Se trata de obtener el trabajo deseado, pero manteniendo un clima adecuado.
	El liderazgo trata de ser justo, busca quedar bien con las personas y con la producción.

**Tabla 27** Estilos de liderazgos definidos por Lewin y por Blake y Mouton

- Teoría situacional o de contingencias. Como avance de las teorías anteriores se visualiza que el liderazgo depende de infinidad de variables incluidas la cultura organizacional o los valores y las políticas de la empresa, la naturaleza de las tareas, las expectativas características de las personas trabajadoras y voluntarias, etc. Ningún rasgo era común a los liderazgos eficaces, ni ningún estilo era eficaz en todas las situaciones. Así, las investigaciones in-

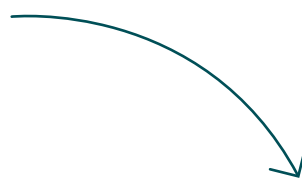
tentaron identificar aquellos factores para cada situación que envolvía la eficacia de un particular estilo de liderazgo. Aparece así la teoría situacional del liderazgo, que consiste en un ajuste de factores personales, del comportamiento y situacionales, que se traduce en el desempeño de una función grupal, la función de “pilotaje” que privilegia los procesos de comunicación, de influencia y de motivación.



**Ilustración 29** Principales elementos de la Gestión de Entidades desde el Desarrollo Organizativo

# Principales modelos de contingencia del liderazgo.

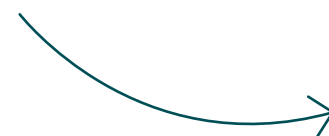
Enfoque de contingencias del liderazgo de Fiedler.	Tipología de liderazgo	<p><b>Liderazgo orientado a la tarea.</b> Quiere que se produzca en gran cantidad y calidad, de forma constante y equilibrada. Dice lo que han de hacer, y cómo han de hacerlo.</p>
		<p><b>Liderazgo orientado a las relaciones.</b> Preocupación por el ambiente de trabajo, las necesidades, los problemas de las personas del equipo, y por cómo satisfacerlas y orientarlas.</p>
	Dimensiones del liderazgo	<p><b>Poder otorgado por el puesto.</b> Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) permite a la lideresa o líder conseguir que las personas del grupo sigan sus instrucciones. El liderazgo con un puesto con gran poder puede obtener más fácilmente buenas respuestas de las personas a cargo que un liderazgo carente de ese poder</p>
		<p><b>Estructura de las tareas.</b> Es el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a las personas. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a las personas del grupo.</p>
	<p><b>Relaciones lideresa o líder con las personas del grupo.</b> Es lo más importante desde el punto de vista del liderazgo, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se halle en gran medida bajo control de la organización. Es el grado en el que las personas del grupo se sienten satisfechos con el liderazgo, confían en él y están dispuestas a seguirlo. Cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un liderazgo orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un liderazgo orientado a las relaciones.</p>	
Posiciones críticas	Desempeño favorable, moderado o desfavorable	



Continúa en la página siguiente

Modelo de Hersey y Blanchard.

Tipología de liderazgo	<b>Conducta de tarea:</b> todas aquellas conductas que tienen por objeto orientar, definir y organizar el trabajo.
	<b>Conducta de apoyo:</b> todas aquellas en las que se refuerza la estima del personal, trata que se sientan cómodos, etc.
Categorías de personas según los componentes Saber (conocimiento, experiencia, habilidad) y 'querer' Motivación compromiso seguridad)	<b>Inmaduras:</b> ni saben desarrollar la tarea ni están dispuestos a aprender
	<b>Algo de madurez:</b> no saben muy bien cómo desarrollar la tarea, pero quieren desarrollarla.
	<b>Elevada madurez:</b> tienen la capacidad suficiente para hacer la tarea, pero no están dispuestas a hacerla o creen que no son capaces de realizarla.
	<b>Alta madurez:</b> tienen capacidad para desarrollar la tarea y están dispuestas a realizarla.
Estilos de liderazgo	<b>Imponer:</b> implica baja capacidad y alta motivación. Las personas del equipo deben ser dirigidos y decir con claridad qué deben hacer, cuándo, dónde y cómo realizar las tareas.
	<b>Persuadir:</b> se corresponde con niveles de capacidad y motivación bajos. Se les debe enseñar las tareas, pero al mismo tiempo proporcionarles confianza, apoyarles y motivarles. Son necesarias altas dosis de conducta de tarea, porque no saben hacer las cosas, pero también necesitan altas dosis de comportamiento de apoyo para convencerles de que van a ser capaces.
	<b>Participar:</b> capacidad alta y motivación baja. Se debe aumentar la participación en la toma de decisiones, buscando una mayor responsabilidad; se debe mantener un alto nivel de apoyo con reconocimiento de los resultados
	<b>Delegar:</b> capacidad y motivación elevadas. La responsabilidad de decisión debe recaer sobre las personas del equipo, ya que pueden hacerlo por sí mismas. Las personas del equipo están preparadas y son capaces de asumir la responsabilidad de autodirigirse



Modelo decisional de Vroom e Yetton.	<b>VARIABLES</b>	<p>Importancia de la calidad de la decisión.</p> <p>Información de la lideresa o líder sobre el problema.</p> <p>Grado de estructuración del problema.</p> <p>Importancia de la aceptación de la decisión por las personas del equipo.</p> <p>Probabilidad de que la puesta en práctica de la decisión sea aceptada.</p> <p>Congruencia entre los objetivos de la organización y de las personas del equipo.</p> <p>Conflicto o desacuerdo entre las personas del equipo.</p>
	<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>	<p>Decisión autocrática (AI). La lideresa o el líder resuelve el problema o toma él su propia decisión, teniendo en cuenta la información de que dispone.</p> <p>Decisión autocrática recogiendo información (AII). La lideresa o el líder recoge de las personas subordinadas la información que fuere necesaria y más tarde decide cuál es la solución para el problema.</p> <p>Consulta persona por persona (CI). La lideresa o el líder comparte el problema, individualmente, con las personas subordinadas que considera más importantes, sin reunirse en grupo. Enseguida toma la decisión que puede o no reflejar la influencia de las personas subordinadas.</p> <p>Consulta en grupo (CII). La lideresa o el líder comparte el problema las personas del grupo, reteniendo sus ideas y sugerencias. Después, toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de las personas del grupo.</p> <p>Decisión en grupo consenso (GII). La lideresa o el líder comparte el problema con los las personas en el grupo. En conjunto, son generadas y evaluadas alternativas y se busca llegar a un acuerdo en cuanto a una solución. La lideresa o el líder no intenta influenciar al grupo para adoptar su solución, y acepta e implementa cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.</p>
	<b>REGLAS PARA DELIMITAR EL GRADO DE PARTICIPACIÓN</b>	<p>La lideresa o el líder no posee información suficiente para poder tomar de manera unilateral la decisión. El estilo AI es eliminado.</p> <p>La calidad de decisión es importante y las personas subordinadas parecen no estar dispuestas a seguir los objetivos de la organización en la tentativa de resolución del problema. GII es eliminado.</p> <p>La lideresa o el líder no posee información suficiente y el problema a enfrentar está mal estructurado. Los estilos AI, AII y CI deben ser evitados, pues no predicen interacción con las personas subordinadas y aún están muy basados en el poder.</p> <p>La aceptación de la decisión por el grupo es fundamental, y si la lideresa o el líder no tiene carisma, las decisiones no serán aceptadas individualmente. Los estilos AI e AII deben ser eliminados.</p> <p>Si la aceptación de la decisión es importante y no es razonable que la decisión sea autocrática, y si se predicen posiciones de conflicto en cuanto a una mejor solución, los estilos AI, AII e CI deben ser eliminados.</p> <p>Si la calidad de la decisión no es relevante, pero su aceptación lo es, el proceso de decisión utilizado debe generar la aceptación necesaria. Así, los estilos AI, AII, CI e CII han de ser eliminados.</p>
		<p>Si la aceptación es importante y no resulta de una decisión autocrática, y si las personas subordinadas estuvieren motivadas para perseguir los objetivos organizacionales representados en el problema, debemos excluir los estilos AI, AII, CI e CII.</p>

**Tabla 28** Principales modelos de contingencia de liderazgo elaborado a partir de Navajo, P. y Sánchez, R<sup>67</sup>

Hemos mencionado diferentes interpretaciones del Liderazgo por diferentes escuelas, pero la gestión eficaz de una organización supone realizar una serie de tareas que afectan de forma directa al liderazgo en relación de estas funciones de gestión podemos distinguir dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional<sup>68</sup>.

- Las lideresas y líderes transaccionales identifican qué necesitan sus equipos para cumplir sus objetivos. Aclaran las funciones y tareas, generan una estructura, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de las personas de sus equipos. Suelen trabajar mucho y lo hacen con eficiencia y eficacia.
- Por otra parte, las lideresas y líderes transformacionales focalizan una imagen de lo que quieren que sea la or-

ganización. Suelen tener cierto magnetismo y capacidad de motivación y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Es un liderazgo que ayuda a la renovación de las organizaciones.

En este punto nos parece interesante realizar un pequeño inciso para comentar lo importante que es para el liderazgo tener la capacidad de gestionar las emociones de los equipos. D. Goleman, R. Boyatzis y A. McKee<sup>69</sup>, apuntan que el éxito de las lideresas y de los líderes no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen. Si queremos ostentar un liderazgo que repercuta en una gestión eficaz de nuestra organización debemos saber canalizar las emociones de una manera positiva que ayude a que las personas den lo mejor de sí mismas, lo que los autores mencionados denominan resonancia.

Competencia personal. (como nos relacionamos con nuestra persona)	<b>Conciencia de nuestra persona</b>	- Conciencia de nuestras emociones y su impacto. - Conocer nuestras fortalezas y nuestras debilidades. - Confianza en nuestras acciones.
	<b>Autogestión</b>	- Autocontrol al manejar nuestras emociones e impulsos conflictivos. - Transparencia, sinceridad y responsabilidad. - Adaptabilidad frente a los cambios y posibles obstáculos. - Esfuerzo para alcanzar los logros que nos marcamos. - Iniciativa para actuar cuando se presenta la ocasión. - Intentar ver las situaciones con optimismo y positivismo.
Competencia social. (como nos relacionamos con los demás)	<b>Conciencia social</b>	- Empatía o ser capaz de comprender las emociones de los demás y mostrar interés por esas emociones - Comprender las diferentes dinámicas de la organización. - Reconocer las necesidades de las personas e intentar satisfacerlas.
	<b>Gestión de las relaciones</b>	- Liderazgo inspirador capaz de crear visiones que sean motivadoras. - Influenciar y persuadir a las personas. - Ayudar a las personas a desarrollar sus habilidades. - Saber canalizar los cambios en la organización. - Saber gestionar los conflictos. - Establecer vínculos y generar redes relacionales. - Trabajo en equipo y cooperación.

**Tabla 29** Dominios y competencias asociadas al liderazgo resonante según Boyatzis, Goleman y Mzkee<sup>70</sup>



Los mejores líderes<sup>70</sup> son aquellos que, además de manejar estas competencias, utilizan las seis modalidades diferentes de liderazgo<sup>71</sup>. Cuatro de estos estilos (el visionario, el coaching, el afiliativo y el democrático)

alientan a las personas y promueven el rendimiento; los otros dos (el timonel y el autoritario) son útiles, pero deben utilizarse en situaciones muy concretas.

<b>LIDERAZGO VISIONARIO</b>  <b>Lidera mediante la inspiración</b>	<b>COACHING</b>  <b>Lidera mediante la contribución al desarrollo personal</b>	<b>LIDERAZGO AFILIATIVO</b>  <b>Lidera fomentando un clima cohesionador</b>	<b>LIDERAZGO TIMONEL</b>  <b>Lidera presionando para alcanzar objetivos desafiantes</b>	<b>LIDERAZGO AUTORITARIO</b>  <b>Proporciona una dirección clara en situaciones críticas</b>	<b>LIDERAZGO DEMOCRÁTICO</b>  <b>Lidera fomentando la participación</b>
--	--	---	---	--	---

**Ilustración 30** Estilos de liderazgo según Boyatzis, Goleman y Mzkee

Por último, no podemos olvidar los principales factores que van a condicionar el comportamiento de una lideresa o un líder, son tres los principales<sup>73</sup>:

- **Factor personal.** Se lidera a las personas, no solo a los equipos, Por ello es necesario conocer aspectos básicos de las personas con las que trabajamos como su nivel de desempeño. Con este conocimiento podemos tomar decisiones a la hora de asignar tareas y a la hora de ejercer un tipo de liderazgo.
- **Factor tarea.** Referido al trabajo que hay que realizar y los resultados esperados. Influyen dos variables: el tiempo y el nivel de riesgo asociado al fracaso. Un objetivo demasiado cercano afecta al trabajo negativamente en términos de calidad o de la motivación del equipo.
- **Factor entorno.** El estilo de liderazgo puede verse influido por el entorno de la organización, el entorno específico

del equipo y las situaciones personales de las personas del equipo que requieren una gestión específica por parte la persona que dirige el equipo

#### 4.3.2. LA MOTIVACIÓN

Un elemento muy importante para ejercer de manera correcta el liderazgo es la motivación. La Real Academia de la Lengua Española define la motivación como un 'Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona'. Así podemos entender la motivación como el elemento que moviliza a las personas para alcanzar alguna necesidad insatisfecha. Es un impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. De acuerdo con esta definición podemos distinguir tres elementos en la motivación<sup>74</sup>:

- un deseo o necesidad.
- una meta u objetivo que debe ser logrado.
- una estrategia para lograr el objetivo.

<sup>67</sup> Navajo, P y Sánchez, R. (2009) *Liderazgo en entidades no lucrativas*. Cruz Roja Española

<sup>68</sup> Navajo, P y Sánchez, R. (2009) *Liderazgo en entidades no lucrativas*. Cruz Roja Española

<sup>69</sup> Goleman, D. Boyatzis, R. y McKee, A. (2010) *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*.

<sup>70</sup> Goleman, D. Boyatzis, R. y McKee, A. (2010) *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*.

<sup>71</sup> Navajo, P y Sánchez, R. (2009) *Liderazgo en entidades no lucrativas*. Cruz Roja Española

<sup>72</sup> Goleman, D. Boyatzis, R. y McKee, A. (2010) *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*

<sup>73</sup> Navajo, P y Sánchez, R. (2009) *Liderazgo en entidades no lucrativas*. Cruz Roja Española

<sup>74</sup> Navajo, P y Sánchez, R. (2009) *Liderazgo en entidades no lucrativas*. Cruz Roja Española

Motivos generales	<b>Motivos fisiológicos o primarios</b>	Son motivos no aprendidos que responden a necesidades y desequilibrios que se producen en el organismo como hambre, sed... y como tratamos de recuperar el equilibrio perdido
	<b>Motivos generales o aprendidos</b>	No son exactamente fisiológicos. Son un mecanismo de supervivencia y adaptación al medio como la curiosidad, la manipulación, etc.
	<b>Motivos sociales</b>	Son motivos aprendidos, como la necesidad de poder, prestigio, estatus, etc.
Motivos según los factores que determinan la conducta de las personas <sup>75</sup>	<b>Motivación intrínseca.</b>	La persona se mueve por las consecuencias que espera se produzcan en ella
	<b>Motivación extrínseca.</b>	La persona se mueve por las consecuencias que espera alcanzar.
	<b>Motivación trascendente.</b>	La persona se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otra u otras personas presentes en el entorno.

Tabla 30 Tipologías de la Motivación

#### 4.3.2.1. PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Varias personas han elaborado distintas teorías sobre la motivación humana que ayudan a comprender mejor la motivación laboral en una organización social proporcionando diversos enfoques de interés. Mencionaremos las más significativas:

##### A. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES<sup>76</sup>.

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow concibió las necesidades humanas de forma jerárquica indicando que cuando una necesidad está cubierta, las personas pasan a cubrir la siguiente necesidad. Aunque puntualiza que las anteriores necesidades nunca quedan completamente cubiertas.

Así se conciben cinco niveles de necesidades humanas:

- Necesidades fisiológicas: Estas son las necesidades básicas, las más potentes y las menos significativas para la autorrealización de las personas. Son necesidades como la alimentación, sed, dormir, sexo, alivio del dolor, etc. Si no se satisfacen estas necesidades en el nivel necesario no satisfaremos ni trabajaremos en la satisfacción de otras necesidades.
- Necesidades de seguridad: Las necesidades de seguridad incluyen la necesidad de seguridad o protección en contra de amenazas o peligros y la necesidad de un futuro en parte predecible. Las personas han expresado en el trabajo deseos de satisfacer sus necesidades de seguridad, creando sindicatos, ahorrando o contratando seguros.
- Necesidades de afecto o pertenencia: Son necesidades orientadas a las re-

<sup>75</sup> Pérez López, J. A. (1979). "Teoría de la Organización: Teoría de las motivaciones humanas". FHN, Nota Técnica IESE.

<sup>76</sup> Hampton, D. R. (1985). *Administración Contemporánea*. México. Pág. 47.

laciones sociales ya que las personas son seres sociales que sienten la necesidad de tener amistades, pertenecer a un grupo o ser aceptadas por otras personas.

- Necesidades de estima: Asociada a la constitución psicológica, en ocasiones referidas al amor propio y las referidas al respeto a las demás personas. Esta clase de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

- Necesidades de autorrealización: Son las necesidades más complejas se basa en la satisfacción de las individualidades de las personas maximizando el propio potencial.

Esta teoría ha sido criticada en primer lugar por no considerar la influencia del entorno a la hora de valorar la motivación (ya sea laboral o no) de la persona, y en segundo lugar, porque muestra una alta rigidez de los niveles sobre todo en los superiores<sup>77</sup>:

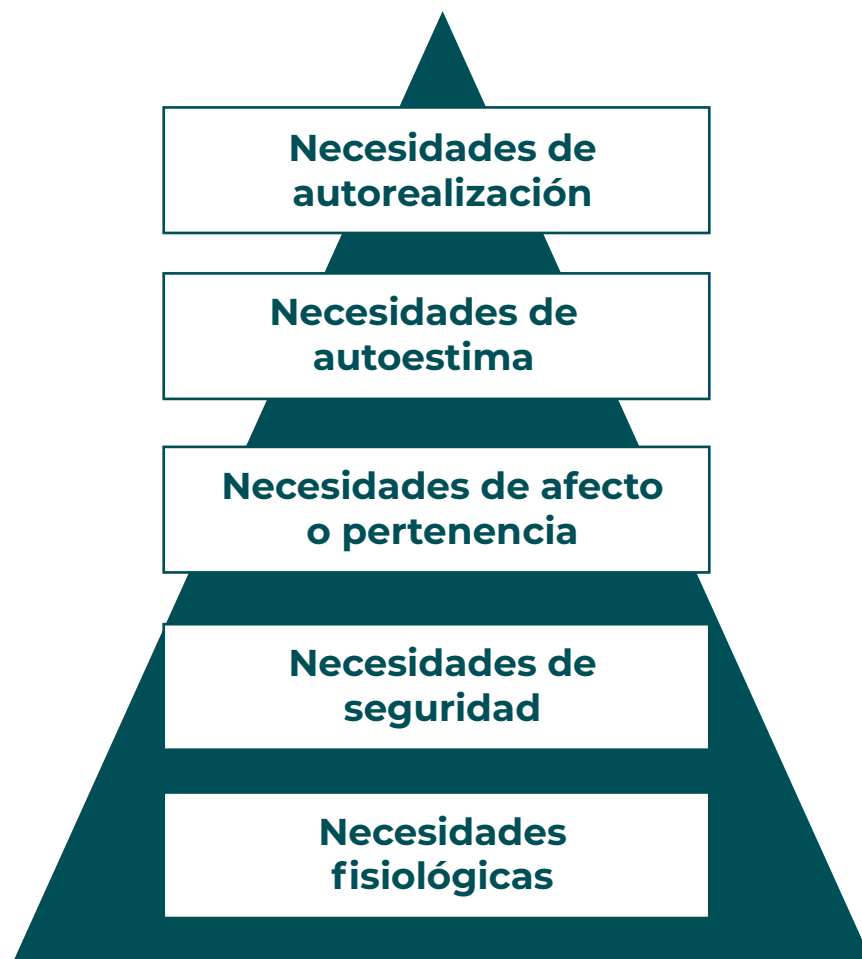


Ilustración 31 Pirámide de las necesidades de Maslow

---

77 Navajo, P y Sánchez, R. (2009) *Liderazgo en entidades no lucrativas*. Cruz Roja Española. Pág. 13

## b. Enfoque motivador (higiene en la motivación)<sup>78</sup>.

Según Koontz y O´Donnell, las investigaciones de Brayfield, Crockett y de Herzberg, pretenden encontrar una explicación de la motivación en términos de dos factores que nos pueden ayudar a visualizar la necesidad llenar de contenido los diferentes puestos de trabajo.

- Factores higiénicos o insatisfactorios que engloban aspectos que rodean a las personas trabajadoras y voluntarias como son las políticas de la organización, supervisión, relaciones interpersonales entre otras. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción, pero la falta de ellos produce insatisfacción.
- Factores motivadores o satisfactorios incluyen al contenido del puesto de trabajo como factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y crecimiento en el trabajo estos factores tienen el potencial de producir el sentimiento de satisfacción.

## c. TEORÍA DE PORTER Y LAWLER<sup>79</sup>.

Es un modelo que se basa en la teoría de las expectativas en la que se propone que el esfuerzo es directamente proporcional al valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona cree requerir y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por el historial del desempeño real.

De la misma manera el desempeño está determinado por el esfuerzo que se ejerce que a su vez está influenciado por la habilidad de la persona que ejerce el desem-

peño, así como también por su “percepción” de lo que es la tarea que se requiere.

## D. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO<sup>80</sup>.

Es un enfoque que defiende que se puede motivar a las personas con un buen diseño de sus puestos de trabajo y con elogios por su buen desempeño. Skinner da un paso más detectando y eliminando obstáculos para un correcto desempeño. Se realiza una retroalimentación sobre resultados y se compensan con reconocimientos y elogios las mejoras de desempeño.

## E. TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE LAS TRES NECESIDADES DE MC CLELLAND<sup>81</sup>.

Esta teoría expone tres tipos de necesidades básicas.

- Necesidades de afiliación: son las necesidades que tienen las personas para tener relaciones amistosas, de formar parte de un grupo. La necesidad de afiliación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.
- Necesidad de poder: es la necesidad de influir y controlar a las personas al tiempo que se recibe reconocimiento de estas personas. Se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación.
- Necesidades de logro: es la necesidad de sobresalir, se manifiesta por una fijación por las metas. Suelen tener deseo de excelencia y necesidad constante de retroalimentación sobre su desempeño. Según esta necesidad, existirían dos tipos de personas: las que buscan encontrar el éxito, que ven los problemas como retos, y las que buscan evitar el fracaso, que ven los problemas como amenazas.

---

<sup>78</sup> KOONTZ, H. y O´DONNELL. (1985). *Administración*. México. Pág. 536.

<sup>79</sup> KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1999) *Administración perspectiva global*. México. Pág. 511.

<sup>80</sup> KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1999) *Administración perspectiva global*. México. Pág. 514.

<sup>81</sup> KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1999) *Administración perspectiva global*. México. Pág. 514.

#### 4.3.2. ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA MOTIVACIÓN<sup>82</sup>:

Existen una serie de elementos básicos que debemos tener en cuenta para motivar a nuestros equipos entre los que destacan:

- a. El Componente monetario. Uno de los elementos básicos en las relaciones laborales es la remuneración por las tareas prestadas, ya sea el salario o cualquier otra compensación en forma de bonos o pagos en especie. El dinero tiene un alto gradiente motivador, ya que el salario puede tener un significado que sobrepase el monetario adquiriendo un significado de estatus. A continuación, enumeramos una serie de pistas a tener en cuenta sobre los elementos monetarios:
  - El elemento monetario suele perder importancia según se avanza en edad
  - Para algunas personas es muy importante siempre y para otras carece de importancia
  - Puede usarse para atraer o retener el talento en la organización y no como un elemento motivador
  - Debe ser utilizado de manera equitativa entre los equipos
  - Son recomendables las compensaciones individuales como elemento motivador y de prestigio
- b. Participación. La importancia de la participación radica en que las personas que contribuyen a un proyecto suelen tener una visión cercana de las posibles problemáticas y de sus potenciales soluciones por lo que el fomento de la participación de estas personas ayuda a alcanzar mejor los objetivos del proyecto. La participación es además un elemento motivador porque:
  - Es un medio de reconocimiento de la experiencia de las personas
- c. Calidad del ambiente o clima laboral, El clima o ambiente laboral ya sea positivo o negativo tiene un efecto motivador en las personas. Debemos intentar crear un ambiente motivador para las personas que colaboran en la organización, asalariadas y voluntarias. Un buen clima laboral contribuye a:
  - Ayuda a satisfacer la necesidad de afiliación y aceptación
  - Proporciona a las personas una sensación de logro.
  - Demanda que la decisión última se tome por parte de la persona con un puesto superior.
- d. Puestos de trabajo variados. Un elemento de motivación adicional en lograr que los puestos de trabajo que vayan incorporando nuevas tareas para que estas sean variadas para estimular a las personas trabajadoras y voluntarias para lograr una mayor productividad. Para enriquecer los puestos de trabajo trataremos dotar estos puestos con:
  - Una buena salud de la organización.
  - Poner en relieve el desarrollo de habilidades
  - Reducir el estrés ocupacional
  - Establecer relaciones más cooperativas entre órganos de gobierno, direcciones y las personas trabajadoras y voluntarias
  - Ofrecer un ambiente que aliente a las personas trabajadoras y voluntarias a mejorar sus habilidades.
  - Lograr que los equipos utilicen sus habilidades más avanzadas de las personas trabajadoras y voluntarias
- e. Puestos de trabajo variados. Un elemento de motivación adicional en lograr que los puestos de trabajo que vayan incorporando nuevas tareas para que estas sean variadas para estimular a las personas trabajadoras y voluntarias para lograr una mayor productividad. Para enriquecer los puestos de trabajo trataremos dotar estos puestos con:
  - Variedad en la tarea construyendo puestos más desafiantes que alejen la monotonía de las tareas repetitivas.
  - El impulso de la identificación con la tarea para que las personas trabajadoras y voluntarias se identifiquen

---

<sup>82</sup> Castillo, H.D. y Cabrera, V.R. (2012). *Efectos del Liderazgo y la motivación*.

- con la elaboración completa, o significativa, de un producto o servicio.
- Significado de la tarea: se refiere a los efectos, según la percepción de la persona trabajadora o voluntaria, que el trabajo tiene en las demás personas como la influencia o el efecto de la labor que desarrollamos en la dignidad de las personas atendidas.

- Cierta autonomía que dote a las personas trabajadoras y voluntarias de cierto criterio y control sobre las decisiones relacionadas con su tarea lo que ayuda a crear el sentido de la responsabilidad.
- Retroalimentación, comunicando a las personas trabajadoras y voluntarias como se está valorando su desempeño para poder hacer los ajustes pertinentes.

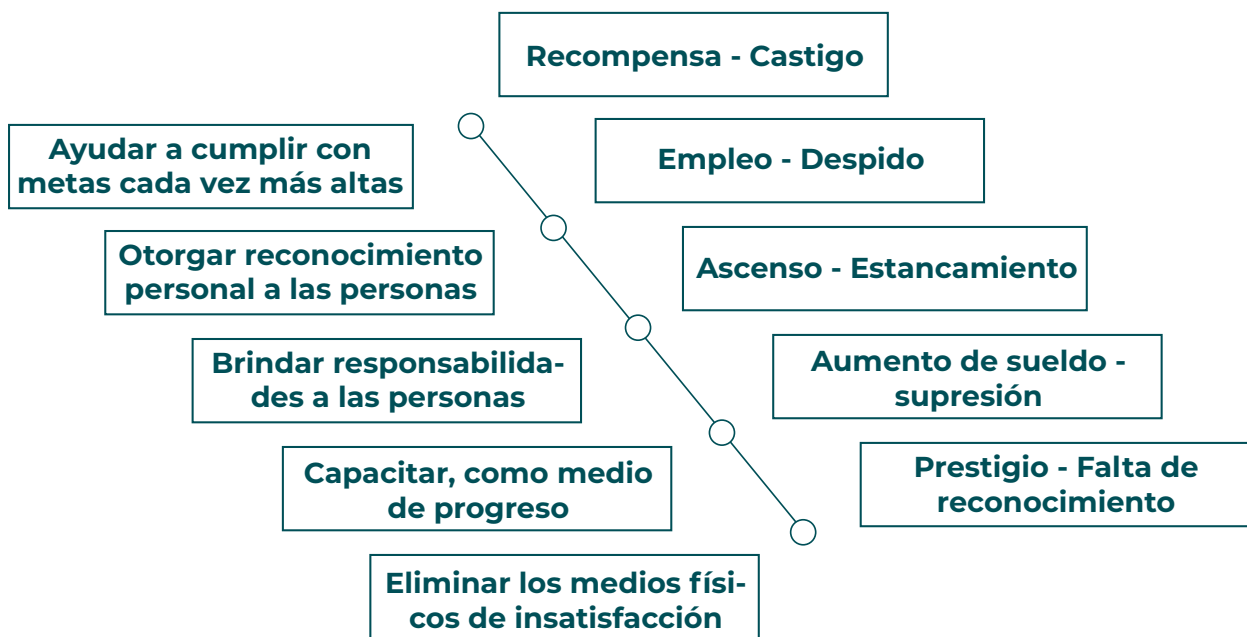


Ilustración 32 Otras técnicas de motivación

### 4.3.3. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Otro aspecto a tener en cuenta para una gestión eficaz de nuestra organización es saber generar respuestas ante los diferentes conflictos que nos podemos encontrar. Un conflicto es definido como una situación en la cual dos o más personas con intereses distintos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de dañar, eliminar a la parte rival o arrebatarle el poder de algún tipo, en favor de la pro-

pia persona o grupo. Incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha disputa<sup>83</sup>. En las organizaciones los motivos que generan un conflicto son muy variados, pueden estar ocasionados por la incompatibilidad de metas, la diferencia en la interpretación de hechos, desacuerdos sobre expectativas, etc.

83 Wikipedia. diciembre/2023. 'Conflicto'

Los conflictos se van a dar en nuestra organización, y tenemos que saber gestionar estos escenarios. Lo haremos tratando las diferentes disputas entre diferentes personas, con el objetivo de minimizar los impactos negativos y animar a alcanzar un acuerdo a las personas implicadas.

Es importante señalar que algunos conflictos son beneficiosos para alcanzar las metas del grupo y mejoran su trabajo, estos conflictos son funcionales y suelen

ser constructivos. Existe otra tipología de conflictos, los llamados disfuncionales, que obstaculizan el desempeño del grupo y suelen tomar una forma destructiva del conflicto. Para diferenciar los conflictos funcionales y disfuncionales, basta con analizar qué tipo de conflicto es, ya sea de tareas, de relaciones o de procesos. En el siguiente cuadro comparativo podemos observar las características que llevan a un conflicto a ser funcional o disfuncional.

Tipo de conflicto	Conflicto funcional	Conflicto disfuncional
<b>Conflicto de tarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto funcional moderado.</li> <li>- Estimula al grupo a la discusión de las ideas</li> <li>- Ayuda a un mejor desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflictos intensos sobre roles de tareas.</li> <li>- Crean incertidumbre.</li> <li>- Aumentan el tiempo de realización de tareas.</li> <li>- Las personas trabajan con fines opuestos.</li> </ul>
<b>Conflicto de relaciones</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fricciones y hostilidades entre personas.</li> <li>- Aumentan los choques de personalidad</li> <li>- Reducen la comprensión mutua.</li> <li>- Obstaculiza la realización del trabajo.</li> </ul>
<b>Conflicto por los procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son productivos cuando son ligeros</li> <li>- Pocas diferencias en la forma de realizar el trabajo por las personas del grupo</li> </ul>	

**Tabla 31** Matriz del conflicto. Adaptado de Fernández Valle<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Fernández Valle, N. (2009) *Gestión del Cambio. Una visión proactiva de mejora de la entidad*. Cruz Roja Española

El proceso del conflicto se puede dividir en cinco etapas diferenciadas:

- Etapa de oposición o incompatibilidad potencial. Es la presencia de las condiciones necesarias para que pueda surgir un conflicto. No conducen necesariamente a un conflicto, pero son imprescindibles para éste surja. Las causas de origen del conflicto pueden ser definidas por las variables de comunicación, estructura y personales.
- Etapa de personalización o cognición. Las condiciones anteriores se materializan en conflicto cuando una o más de las partes afectadas son conscientes del conflicto. Esta etapa es importante porque se definen los problemas. La manera en que se define el conflicto señala la clase de situaciones que pueden ayudar a arreglarlo. Las emociones cumplen una función muy importante, ya que las emociones negativas pueden conducir a la pérdida de confianza e interpretación desfavorable de la otra parte, mientras que los sentimientos positivos ayudan a adoptar una panorámica más amplia de la situación y a concebir soluciones más novedosas. Así, el conflicto puede ser percibido cuando las dos partes tienen conciencia de que existe un conflicto; también puede ser un conflicto sentido, donde participan las emociones que crea el mismo conflicto.
- Etapa de intenciones. Se mueven entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento. Son las decisiones para actuar de una forma dada. Las intenciones se consideran una etapa aparte, ya que tienen que inferir las intenciones de otros para saber cómo responder a su comportamiento.
- Etapa de conducta o comportamiento. Es cuando los conflictos se vuelven visibles. Incluye las actuaciones, manifestaciones, etc. de las partes del conflicto como un intento por establecer sus intenciones.
- Etapa de resultados. La interacción acción reacción tiene consecuencias. Estos resultados pueden ser funcionales cuando el conflicto termina en una mejora para el desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.



Ilustración 33 Proceso de conflicto de cinco etapas. Adaptado de iedunete.com.



Para el manejo de los conflictos, existen una serie de técnicas, tanto para resolverlos como para estimularlos, de entre las que podemos destacar las enunciadas en la siguiente tabla:

Técnicas para resolver conflictos	
<b>Solución de problemas</b>	Reunir de manera presencial a las partes en conflicto para identificar el problema y resolverlo en una discusión sincera.
<b>Metas de orden superior</b>	Fijar una meta común que no se pueda alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto
<b>Ampliación de recursos</b>	Ampliar los recursos cuando un conflicto es causado por escasez de recursos.
<b>Evasión</b>	Apartarse de los conflictos o suprimirlos.
<b>Allanamiento</b>	Restar importancia a las diferencias al tiempo que se subrayan los intereses comunes de las partes en conflicto.
<b>Arreglo</b>	Cada parte del conflicto cede en algo que valora.
<b>Mandato</b>	Recurrir a la autoridad formal para resolver el conflicto comunicando directrices a las partes.
<b>Modificar la variable humana</b>	Aplicar las técnicas del cambio conductual para alterar las actitudes y los comportamientos conflictivos
<b>Modificar las variables estructurales</b>	Cambiar la estructura formal de la organización y los esquemas de relacionarse de las partes en conflicto mediante el cambio en el diseño de puestos, transferencias, creación de posiciones de coordinación, etc.
Técnicas de estimulación de conflictos	
<b>Comunicación</b>	Expedir mensajes ambiguos o amenazadores para intensificar los conflictos.
<b>Incluir personas nuevas</b>	Incorporar en el grupo personas con antecedentes, valores, actitudes o estilos que difieran de las personas del grupo
<b>Reestructurar la organización</b>	Modificar la estructura de los grupos, alterar reglas y normas, aumentar la interdependencia y hacer otros cambios estructurales semejantes para alterar el estado de las cosas.
<b>Nombrar a una persona que ejerza de abogacía del diablo</b>	Designar una persona crítica con las maneras y posturas de la mayoría de las personas del equipo.

Tabla 32 Técnicas para resolver y estimular conflictos. Adaptado de Fernández Valle

Una vez que existe un conflicto y queremos resolverlo, debemos conocer que existen diferentes métodos de resolución de conflictos que aplican las técnicas anteriores, son:

- **Negociación:** no existe una tercera persona, el conflicto es resuelto por las partes.
- **Mediación:** si existe una tercera persona que hace las funciones de mediación, facilitando la resolución de conflictos, ya que está persona mediadora induce a las partes a resolver sus conflictos. No propone, excepto en cuestiones laborales.
- **Conciliación:** se hace más fuerte la presencia de la tercera persona. Esta tercera persona propone soluciones a los conflictos. Las propuestas conciliatorias solo tendrán efecto vinculante si las disposiciones son voluntarias.
- **Arbitraje:** la presencia de una tercera persona es más grande, ya que se acata lo que esta persona que arbitra indica. La persona que ejerce el arbitraje emite lo que se llama "laudos arbitrales", que son vinculantes para las partes. Tiene carácter de cosa juzgada.

#### 4.3.3.1. LA NEGOCIACIÓN

Se caracteriza por una resolución del conflicto entre las partes sin necesidad de terceras personas. Suele realizarse de forma pacífica y con predisposición a resolver el conflicto de manera dialogante, realizando proposiciones que sean aceptables para ambas partes, para alcanzar acuerdos que tienen un carácter voluntario.

Según la estrategia o enfoque que adoptemos en la negociación hay dos tipos de

negociación la negociación distributiva y la negociación integradora.

- La negociación distributiva cuando una de las personas negociadoras logra ventajas o recursos a expensas de la otra persona que pierde estos recursos. Por ejemplo, al lograr un descuento en la compra de un artículo.
- La negociación integradora o integrativa, Cuando las dos personas que negocian ganan. Por ejemplo, el aplazamiento de los pagos de una hipoteca.

En el proceso de la negociación nos encontraremos con una serie de actitudes de las personas implicadas, es decir predisposiciones aprendidas para dar respuesta a la negociación, pero también nos encontraremos una serie de intenciones con las que van a proceder para alcanzar sus metas en la negociación.

Las principales actitudes son<sup>85</sup>:

- **Actitud de suma-cero:** planteando la negociación como una contraposición de intereses en el que todo lo que gana una persona lo pierde otra. La tendencia que predomina es la competitiva en lugar de la colaboradora.
- **Percibir lo que separa,** discutiendo sobre los asuntos conflictivos en lugar de trabajar sobre los puntos acordados.
- **Descalificar las propuestas** contrarias al creer que la contraparte no puede hacer ofertas que nos beneficien.
- **Asumir un rol de negociación duro e inflexible** en la creencia de que beneficiará la negociación. Se huye de la búsqueda de soluciones creativas porque se percibe el conflicto desde posiciones extremas.

---

85 Fernández Valle, N. (2009) *Gestión del Cambio. Una visión proactiva de mejora de la entidad*. Cruz Roja Española

- Sobrevaloración de la capacidad negociadora de la persona en contraposición que minimiza la misma capacidad en la otra parte negociadora.
- Manejar poca información: creyendo que tenemos suficiente.
- Afectividad negativa: No tener asertividad con la otra persona y hacer pocas concesiones o ninguna.

Tanto estas posturas como las tendencias opuestas tienden a dificultar la búsqueda de soluciones que satisfagan a ambas partes. Por ejemplo, según el grado de autoestima que tenga, la persona que negocia está predispuesta a unos resultados. La habitual en la negociación es que este proceso se realice en cinco fases:

**1. Preparación.** Es el momento en el que las dos partes son conscientes y desean dar comienzo a la negociación, y deben preparar las estrategias de negociación y los criterios mínimos para alcanzar un acuerdo.

**2. Antagonismo.** En esta etapa comunicaremos las expectativas que tenemos y los argumentos para convencer a la contraparte. Y definiremos quien intervine en la negociación.

**3. Aceptación del Marco Común.** Es el momento en el que se produce un acuerdo o se toma posición ante los avances de la negociación.

<b>Competidora</b>	El objetivo es satisfacer los intereses personales sin importar el impacto que puedan producir
<b>Evasiva</b>	Se reconoce el conflicto, pero se tiende a huir de él o de las personas que más dificultades nos crean
<b>Colaborativa</b>	Se va buscando una solución satisfactoria para todas las partes
<b>Transigente</b>	Se sacrifican las metas personales, si hace falta, con tal de calmar a la parte opositora
<b>Conciliadora</b>	Ambas partes están en disposición de ceder aunque no se consigan todos los propósitos

Ilustración 34 posiciones o intenciones fundamentales del proceso de negociaciones

4. Exposición de alternativas o intercambio. En esta etapa se ponen en común las concesiones que cada una de las partes puede asumir.

5. Cierre. Cuando las conversaciones han obtenido un resultado, es el momento, si es necesario, de poner los acuerdos por escrito incluyendo los compromisos asumidos por cada parte y como entre en vigor y como se supervisa.



Ilustración 35 Proceso de negociación

#### 4.3.3.2.LA MEDIACIÓN

Otro método de resolución de conflictos es la mediación. También requiere la presencia de una tercera parte que va a ayudar en la resolución del conflicto, pero sin imponer, solo recomienda o sugiere.

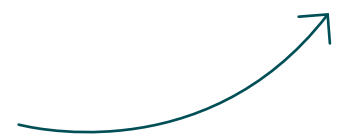
La persona que va a mediar debe ser imparcial y no dará apoyo a ninguna de las partes implicadas. Suele llevar a buen término la resolución de los conflictos facilitando la adopción de acuerdos.

La mediación puede ayudarnos a reducir los niveles de hostilidad del conflicto y a generar, o restablecer canales de comunicación entre las diferentes partes. Ayuda a comprender los intereses, y las necesidades de la parte contraria y facilita la generación de nuevas propuestas.

Esta tipología de resolución de conflictos suele presentar las siguientes ventajas una serie de ventajas frente a las otras tipologías: Es un proceso voluntario, genera un alto grado de satisfacción, mejora las relaciones entre las partes, ayuda a generar un buen clima y se suele resolver a través de acuerdos creativos.

Las habilidades sociales de la persona que va a mediar en el conflicto son igual, o más importantes, que las propias técnicas de

mediación. En este sentido cobra mucha importancia la escucha activa, la empatía, la asertividad, la comunicación, la credibilidad y ser capaces de generar confianza.



<b>Comunicación</b>	Genera situaciones comunicativas. Sugiere propuestas, contrapropuestas
<b>Formulación</b>	Sugiere nuevos acuerdos y criterios en los que se vean reflejadas las partes
<b>Influencia</b>	Conduce a las partes hacia un acuerdo. Influye en los cambios de posiciones
<b>Legitimación</b>	Avala las reglas del proceso Se responsabiliza de la mediación
<b>Facilitación</b>	Estructura la agenda y las sesiones. Establece temas según su pertenencia
<b>Entretenimiento</b>	Explica el proceso, las reglas y los contenidos
<b>Agente de la realidad</b>	Aclara si las demandas de las partes son realistas
<b>Víctima propiciatoria</b>	Carga con la responsabilidad porque las partes no la asumen

**Ilustración 36** Principales roles que debe tener una persona para realizar una mediación.  
Adaptado de Fernández Valle<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Fernández Valle, N. (2009) *Gestión del Cambio. Una visión proactiva de mejora de la entidad*. Cruz Roja Española

### 4.3.3.3.LA CONCILIACIÓN

Otro medio de resolución de conflictos es la conciliación, se puede usar como alternativa y es extrajudicial que siempre será más barata, rápida y eficaz que la judicialización del conflicto.

Este proceso de negociación requiere la intervención de una tercera persona conciliadora, que va a ayudar a que las personas implicadas en el conflicto encuentren una solución consensuada que logre satisfacer sus intereses. La resolución implica que ambas partes tomen parte en la decisión final.

La conciliación existe como acto jurídico, en el que, en una audiencia de conciliación, una tercera persona explicita una propuesta conciliatoria y los acuerdos se incluyen en un documento o acta de conciliación. La conciliación como acto jurídico tiene transcendencia legal.

Este proceso de resolución de conflictos tiene algunas ventajas como la posibilidad de una participación controlada de las partes implicadas, y ayuda a preservar las relaciones entre las partes al estar enfocado a la no beligerancia. La conciliación suele generar soluciones creativas, rápidas, económicas y efectivas.

<b>Actos previos o fase preconciliatoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura del expediente.</li> <li>- Buscar un lugar propicio para el acto de conciliación</li> </ul>
<b>Monólogo o fase de explicación del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida</li> <li>- Identificación de las partes incluida la figura conciliadora</li> <li>- Informar sobre lo que es la conciliación y señalar sus principales características y ventajas.</li> <li>- Informar sobre la eventualidad de una reunión por separado</li> <li>- Resolución de preguntas</li> </ul>
<b>Discusión de los hechos o fase para escuchar la versión de las partes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exponer los hechos del expediente.</li> <li>- Exposición de versiones por las partes</li> <li>- Acompañar las exposiciones para dar confianza a las partes.</li> <li>- Preguntar para para precisar y clarificar información.</li> </ul>
<b>Identificación de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer una lista de los conflictos, priorizándose los intereses de las posiciones.</li> <li>- Identificar intereses comunes de las partes.</li> <li>- Redefinir los problemas.</li> </ul>
<b>Búsqueda de soluciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular con creatividad la solución del conflicto por las partes</li> <li>- Buscar acuerdos</li> </ul>
<b>El acuerdo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con las formalidades del acta.</li> <li>- Incluir todos los detalles negociados al acta de conciliación.</li> </ul>

Tabla 33 Fases de la conciliación para resolver conflictos

#### 4.3.3.4. EL ARBITRAJE

El arbitraje es un método de resolver extrajudicialmente controversias en virtud del cual las partes acuerdan, mediante un convenio arbitral, someter la solución de determinados conflictos que hayan surgido o puedan surgir entre ellas respecto de una determinada relación jurídica. A la decisión, laudo arbitral, de una o varias terceras personas (árbitros o árbitras) ajenas a las partes y no integradas en un órgano judicial estatal. El arbitraje puede ser voluntario cuando las partes acuerdan libremente someterse al arbitraje, u obligatorio cuando las partes están obligadas por el imperio de las normas legales en determinadas circunstancias como un contrato. Con este mecanismo, una terce-

ra persona denominada árbitra o arbitro tiene facultades propias de la judicatura; en tal sentido, puede actuar y valorar las pruebas que le permitan llegar a una decisión final.

Ventajas y características:

- Al igual que la conciliación, es un proceso voluntario al que se someten las partes.
- El arbitraje es igualmente confidencial, los asuntos tratados en la audiencia de arbitraje son reservados.
- A diferencia de un proceso judicial, el arbitraje es rápido, sin pérdidas de tiempo ni dinero.

	CONCILIACIÓN	ARBITRAJE
Toma de decisiones.	Tomadas por las mismas partes en conflicto.	Tomadas por el arbitraje
Forma de solucionar el conflicto.	Marco autocompositivo, las partes tienen mayor control sobre el resultado.	Marco hetero compositivo, el arbitraje tiene mayor control sobre el proceso y el resultado.
Origen del resultado	Son las partes implicadas en el conflicto las que identifican el conflicto y construyen la solución con la asistencia de una persona conciliadora. Se soluciona por voluntad de las partes	El arbitraje es el que identifica el conflicto e impone la solución a las partes. Se soluciona por voluntad del arbitraje
Tipo de resultados.	Resultado gana yo - ganas tú, Ganan ambas partes	Resultado gana-pierde, gana una de las partes y la otra pierde.
Magnitud de protagonismos de la tercera persona	La persona conciliadora no toma decisiones Asiste a las partes conciliantes para que encuentren la solución al conflicto por sí mismos, Puede proponer soluciones no vinculantes.	La persona que arbitra toma decisiones vinculantes Resuelve el conflicto, con carácter obligatorio para las partes.
Magnitud de protagonismos de las partes	Tienen un mayor protagonismo con un papel activo.	Tienen un menor protagonismo con un papel pasivo
Resultado	Acuerdo, no apelable, que satisface a ambas partes	Laudo arbitral impuesto y obligatorio
Carácter	Es obligatorio en ciertas materias civiles y se solicitará por una o las dos partes ante un centro de conciliación	Principalmente voluntario, Requiere el acuerdo de voluntad de las partes que se manifiesta en el convenio arbitral

Tabla 34 Principales diferencias entre arbitraje y conciliación. Adaptado de Fernández Valle<sup>87</sup>

#### 4.3.4. GESTIÓN DE EQUIPOS

En una organización antes que nada tiene que ser considerada como un grupo de personas que colaboran en el desarrollo de tareas. Como hemos podido observar a lo largo de la guía estas personas tienen intereses, motivaciones, objetivos y actitudes individuales. Esta circunstancia la debemos tener en cuenta y no considerar a las personas únicamente como un recurso que aporta esfuerzo en la tarea. Para una correcta gestión de los equipos deberemos dominar todas las técnicas que se han mencionado con anterioridad. Debemos desarrollar nuestro liderazgo, motivar al equipo, gestionar los conflictos y los cambios que haya que implementar en el grupo y la organización. Pero siempre teniendo en cuenta que cada persona es distinta y responde a distintos estímulos. O sea, frente a hechos similares, tendremos que construir respuestas diferentes.

Existen multitud de factores personales que hacen a las personas diferentes de las demás, la educación, las vivencias, la personalidad, son algunas de los aspectos que marcan esas diferencias, los principales factores a tener en cuenta en nuestro grupo de trabajo son<sup>88</sup>:

- Valores, como los elementos que nos marcan los 'cómo', la moral, la ética y como hay que relacionarse con las demás personas. Cada persona tiene una escala de valores.
- Percepciones, referidas a como las personas ven o siente la realidad en la que están inmersas, y como se actúa en consecuencia. En la percepción influyen de manera positiva la expe-

riencia, los intereses y las necesidades. También podemos identificar algunos aspectos que dificultan la percepción como son los estereotipos, seleccionar la información que respalda el punto de vista propio y rechazar o no reconocer la información contraria o atribuir las características o sentimientos propios a las personas que nos rodean.

- Actitudes que toman las personas al reaccionar a hechos, objetos o personas, a partir de sus valores o percepciones. En las actitudes aplican algunos elementos como las emociones, los conocimientos o creencias o los comportamientos. Las actitudes tienen menos dificultades para ser modificadas, aunque este cambio requiere de la existencia de un deseo de cambiar y que exista simpatía o confianza hacia la persona que sugiere la modificación de la actitud.
- Conductas, comportamiento de las personas. Es un aspecto aprendido, por lo que se puede trabajar en su 'olvido' cambiándolas o modificándolas.
- Personalidad. Es como una persona ajusta su individualidad al ambiente mediante todos los demás factores.
- Aprendizaje, entendido como el proceso que consigue un cambio, en ocasiones duradero, en la conducta como resultado de la práctica y experiencias no controlables.

Para finalizar, vamos a enunciar una serie de etapas que podemos observar en el

---

<sup>87</sup> Fernandez Valle, N. (2009) *Gestión del Cambio. Una visión proactiva de mejora de la entidad*. Cruz Roja Española

<sup>88</sup> Fernandez Valle, N. (2009) *Gestión del Cambio. Una visión proactiva de mejora de la entidad*. Cruz Roja Español

<sup>89</sup> Oakland, J. S (1994) *Gerenciamento de qualidade total: TQM*, São Paulo, 1994, p. 316.



desarrollo de los equipos<sup>89</sup>:

- Individualismo e independencia. Esta etapa es caracterizada por la falta de participación y la poca oferta de ideas e información
- Intercambio de ideas y de información. Fase de intercambio de opiniones y participación en la gestión de los datos.
- Confianza recíproca. Es una etapa crítica pues hay que vencer el miedo para

generar un ambiente de confianza mutua.

- Comunicación libre e intensa. Al existir un marco de confianza se abren canales de comunicación que se desarrollan rápidamente.
- Espíritu de independencia. Es la última fase, donde destaca la cohesión del grupo y la responsabilidad solidaria.



Ilustración 37 Etapas del desarrollo de equipos. Adaptada de Oakland<sup>90</sup>

<sup>90</sup> Oakland, J. S. (1994) *Gerenciamento de qualidade total: TQM*, São Paulo, p. 316.

# 05

## Bibliografía



## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. A. (2002) 'Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional' Revista Colombiana de Psicología, Núm. 11. Bogotá
- Berne, E. (1973) *Jogos da vida*, Río de Janeiro.
- Bennis, W. G. (1975) *Desarrollo organizacional*.
- Bueno Campos, E. (1996): 'Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos', Madrid.
- Burgwal, Gerrit y Cuéllar, J. C. (1999): 'Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación', Ecuador
- Castiilo H.D. y Cabrera V.R. (2012) *Efectos de liderazgo y motivación*. Mendoza.
- Chiavenato, I. (2009) *Administración de recursos humanos*. México
- Chiavenato, I. (2009) *Os novos paradigmas*
- Davis, K. (1981) *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Nueva York.
- Fernandez Valle, N. (2009) *Gestión del Cambio. Una visión proactiva de mejora de la entidad*. Cruz Roja Española
- Fernández Valle, N (2009). *La planificación estratégica como base de la gestión eficaz de entidades*. Cruz Roja Española
- Frech, W. (1969) 'Organization Development: Objectives, Assumptions and Strategies', en Margulies, N. y Raia, A.P. (1972) *Organizational Development: Values, Process, and Technology*, p. 32.
- Goleman, D. Boyatzis, R. y McKee, A. (2010) *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*
- Gonzalez Fidalgo, E. y Ventura Victoria, J. (2003): 'Fundamentos de administración de empresas', Madrid
- Harris, T.A. (1973) *Eu estou ok, você está ok*, Río de Janeiro.
- Hampton, D. R. (1985). *Administración Contemporánea*. México.
- HUTT, G y MARMIROLI, M.B. (2014) *Estructura Organizacional*
- Khan, S. (2013). *Estructura centralizada y descentralizada*.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1999). *Administración perspectiva global*. México.
- Koontz, H. y O´donnell. (1985). *Administración*. México.
- Margulies, N. y Raia, A.P. (1972), *Organizational Development: Values, Process, and Technology*, Nueva York.
- Laycock, K. (1993). 'Strategic planning and management objectives'. En: *The nonprofit management handbook: operating policies and procedures*.
- Lewin, K. (1947). "Frontiers in group dynamic". *Human Relations* (vol. 1, págs. 5-41).
- Lusthaus, A. y Anderson, C. (2001). 'Mejorando el desempeño de las organizaciones: Método de autoevaluación'.
- Luthans, F. (1988). 'Successful vs. Effective Real Managers' En *he Academy of Management Executive* (1987-1989). Vol. 2, No. 2 (May, 1988), pp. 127-132
- Macleod, P. León, P y Esquivias, P. (2002): 'Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales'.
- Mataix Aldeanueva, C. (2001). *Dirección estratégica para las ONG*. Madrid.
- Medianero Burga, D. (2008) *Guía Metodológica planeamiento estratégico en el sector público*
- Miles, R.E. (1975) *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*, Tokio. p. 191.
- Mintzberg, H. (1984). *Power And Organization Life Cycles*. En: *The Academy Of Management Review*, Vol. 9 No.2
- Mintzberg, H (1984) *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona
- Mintzberg, H. (1991). *Learning 1, Planning 0: Reply To Igor Ansoff*. En: *Strategic Mana-*

gement Journal, Vol. 12, 6,

- Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (1999). El proceso estratégico. Prentice-Hall.
- Northhouse, P. (2013) Leadership: Theory and Practice
- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (2002): 'La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones', Madrid.
- Navajo, P. (2009). Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores.
- Navajo, P y Sánchez, R. (2009) Liderazgo en entidades no lucrativas. Cruz Roja Española
- Oakland, J. S (1994) Gerenciamento de qualidade total: TQM, São Paulo.
- Pardo del Val, M. (2003). La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos. Valencia.
- Pérez López, J. A. (1979). "Teoría de la Organización: Teoría de las motivaciones humanas". FHN, Nota Técnica IESE.
- Plataforma de ONG de Acción Social. (2010) *Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social*
- Plataforma de ONG de Acción Social. (2015) *Recomendaciones éticas del Tercer Sector de Acción Social.*
- Plataforma de ONG de Acción Social (2020). *Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social.*
- Plataforma de ONG de Acción Social (2021). *Manual para la implementación de los elementos básicos del Cumplimiento normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social.*
- Plataforma de ONG de Acción Social (2022). *Guía básica de Transparencia para entidades de Acción Social.*
- Plataforma de ONG de Acción Social (2022). *Guía básica de Buen Gobierno para entidades de Acción Social.*
- Plataforma de ONG de Acción Social (2022). *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022.*
- Plataforma de ONG de Acción Social (2022). *Tercer Sector de Acción Social en España 2019, Nuevos Horizontes para un nuevo contexto sociopolítico.*
- Plataforma de ONG de Acción Social (2023) *IV Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Misión del Tercer Sector de Acción Social.*
- Raven, B. H. & French, J. (1959). The bases of social power. Studies in social power MI: Institute for Social Research.
- Rumelt, R. P. (1995). "Inertia and Transformation". En: C. A. Montgomery. Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm. Massachusetts
- Zabaleta, A.T. (2003) Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento.

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

• Ilustración 1 Principios Básicos de la Gestión Organizacional	13
• Ilustración 2 Representación de modelo de gestión vertical en un organigrama	15
• Ilustración 3 Representación de modelo de gestión horizontal en un organigrama	16
• Ilustración 4 Representación de modelo de gestión centralizado	17
• Ilustración 5 Representación de modelo de gestión descentralizado	18
• Ilustración 6 Principales elementos de la Gestión de Entidades	22
• Ilustración 7 Valores del Tercer Sector de Acción Social	41
• Ilustración 8 Elementos esenciales de todo proceso de Planificación.	50
• Ilustración 9 Proceso de elaboración del Plan Estratégico	54
• Ilustración 10 Ejemplo de niveles de la Estructura de la entidad	62
• Ilustración 11 Ejemplos de mecanismos de coordinación	63
• Ilustración 12 Estructuras de Agrupamientos clásicos. Adaptado de Fernández Valle, N. (2009)	68
• Ilustración 13 Otros tipos de Agrupamientos organizacionales (I). Adaptado de Fernández Valle, N. (2009)	70
• Ilustración 14 Otros tipos de Agrupamientos organizacionales (II). Adaptado de Fernández Valle, N. (2009)	71
• Ilustración 15 Factores situacionales	77
• Ilustración 16 Tipos de configuraciones organizacionales relacionadas con la edad de la organización	78
• Ilustración 17 Relaciones de poder	80
• Ilustración 18 Ejemplo de Mapa de Procesos	84
• Ilustración 19 Ejemplo gráfico de política, proceso y procedimiento	87
• Ilustración 20 Características del DO. Adaptado de Chiavenato, I. (2008).	90
• Ilustración 21 Las cuatro etapas del modelo de diagnóstico y acción. Adaptado de Chiavenato, I. (2009)	92
• Ilustración 22 Tipos de Actividades de DO Adaptada de Chiavenato, I	94
• Ilustración 23 Fases del Cambio organización según Lewin, K.	98
• Ilustración 24 Principales barreras al proceso de cambio según Rumelt.	100
• Ilustración 25 Factores facilitadores del cambio	102
• Ilustración 26 Barreras y facilitadores de las diferentes fases del cambio organizacional.	103
• Ilustración 27 Características del liderazgo. Adaptada de Northhouse (2013)	104
• Ilustración 28 Principales características de una lideresa o un líder.	106
• Ilustración 29 Estilos de liderazgo según Boyatzis, Goleman y Mzkee	108
• Ilustración 30 Pirámide de las necesidades de Maslow	113
• Ilustración 31 Otras técnicas de motivación	115
• Ilustración 32 Proceso de conflicto de cinco etapas. Adaptado de iedunete.com.	118
• Ilustración 33 posiciones o intenciones fundamentales del proceso de negociaciones	120
• Ilustración 34 Proceso de negociación	123
• Ilustración 35 Principales roles que debe tener una persona para realizar una mediación.	124
• Ilustración 36 Etapas del desarrollo de equipos. Adaptada de Oakland	125
• Ilustración 37 Principales elementos de la Gestión de Entidades	129

## ÍNDICE DE TABLAS

• Tabla 1 Ejemplo de cuestionario de Identificación de la Tipología de la organización	26
• Tabla 2 Principales elementos del marco jurídico de una organización social	28
• Tabla 3 Principal normativa que afecta a las entidades del Tercer Sector de Acción Social	28
• Tabla 4 Cuestionario de Identificación de la Actividad de la organización	31
• Tabla 5 Cuestionario de identificación de personas que colaboran en la organización	34
• Tabla 6 Cuestionario de Identificación de las personas	36
• Tabla 7 Cuestionario de Identificación de personas jurídicas con las que nos relacionamos	38
• Tabla 8 Principios éticos del Tercer Sector de Acción Social	40
• Tabla 9 Ficha de preguntas clave para elaborar/revisar la Misión	42
• Tabla 10 Ficha de Validación de la Misión 1	44
• Tabla 11 Ficha de Validación de la Misión 2	45
• Tabla 12 Ficha de preguntas clave para elaborar/revisar la Visión	46
• Tabla 13 Ficha de Validación de la Visión	47
• Tabla 14 Ficha de Validación de los Valores	49
• Tabla 15 Beneficios de la Planificación Estratégica	52
• Tabla 16 Base para el diseño de la Estructura de una organización social	60
• Tabla 17 Parámetros para la estructura organizacional. Adaptada de Mataix Aldeanueva, C y Pinheiro de Lima, E (2007)	64
• Tabla 18 Elementos de diseño y definición de puestos	65
• Tabla 19 . Especialización de tareas por nivel de organización	65
• Tabla 20 Tipos de agrupamiento clásicos de unidades organizacionales.	68
• Tabla 21 Otros tipos de agrupamiento de unidades organizacionales (I)	70
• Tabla 22 Otros tipos de agrupamiento de unidades organizacionales (II)	71
• Tabla 23 Elementos a tener en cuenta para determinar la dimensión de las unidades	74
• Tabla 24 Sistemas de enlace	75
• Tabla 25 Tipos de intervención de DO según Chiavenato	93
• Tabla 26 Tipos de cambio organizacional. Adaptado de Fernandez Valle, N.	96
• Tabla 27 Estilos de liderazgos definidos por Lewin y por Blake y Mouton	107
• Tabla 28 Principales modelos de contingencia de liderazgo elaborado a partir de Navajo, P. y Sánchez, R	109
• Tabla 29 Dominios y competencias asociadas al liderazgo resonante según Boyatzis, Goleman y Mzkee	112
• Tabla 30 Tipologías de la Motivación	114
• Tabla 31 Matriz del conflicto. Adaptado de Fernández Valle	119
• Tabla 32 Técnicas para resolver y estimular conflictos. Adaptado de Fernández Valle	121
• Tabla 33 Fases de la conciliación para resolver conflictos	126
• Tabla 34 Principales diferencias entre arbitraje y conciliación. Adaptado de Fernández Valle	127

**Referentes en la  
construcción de un  
Tercer Sector de Acción  
Social más solvente,  
transparente y ético.**



**PLATAFORMA DE ONG  
DE ACCIÓN SOCIAL**

Tribulete 18, 1ª Planta.  
28012 Madrid  
915 351 026

**[Info@plataforma.org](mailto:Info@plataforma.org)**