

**FACTORES IDENTIFICADOS COMO ESTRATÉGICOS EN LA GESTIÓN
DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL
SEGÚN EL ESTILO DE LIDERAZGO**

SARA SÁENZ URIBE

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL
DESARROLLO LOCAL
UNIVERSIDAD EAFIT
MEDELLÍN
2016**

**FACTORES IDENTIFICADOS COMO ESTRATÉGICOS EN LA GESTIÓN
DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL
SEGÚN EL ESTILO DE LIDERAZGO**

SARA SÁENZ URIBE

Disertación de Maestría presentada como requisito para
optar al título de Magíster en Gerencia de Empresas
para la Innovación Social y el Desarrollo Local

**ORIENTADOR:
JOHNNY ORJUELA GÓMEZ, PhD.**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL
DESARROLLO LOCAL
UNIVERSIDAD EAFIT
MEDELLÍN
2016**

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
OBJETIVOS	10
General:.....	10
Específicos:	10
MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	11
La importancia de la Gestión del Cambio en el siglo XXI.....	11
La gestión del cambio y el sector social.....	21
El papel del liderazgo y gestión del cambio en el sector social.....	26
METODO	31
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	33
Interpretación del cambio y su gestión en el sector social según el estilo de liderazgo	33
Particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.....	37
Factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.	39
Elementos de la gestión del cambio identificados como claves según el estilo de liderazgo .	40
Percepción de fortalezas y debilidades en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.	44
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
Anexo 1.....	60
Anexo 2.....	61
Anexo 3.....	63

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Rasgos de los estilos de liderazgo.....	8
Tabla 2. Relación entre objetivos y categorías de rastreo y análisis de datos.....	32
Tabla 3 Síntesis de interpretaciones del cambio y su gestión en el sector social según estilo de liderazgo	36
Tabla 4 particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.....	38
Tabla 5 Factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo	40
Tabla 6. Elementos de la gestión del cambio identificados como claves según el estilo de liderazgo	43
Tabla 7 Percepción de fortalezas y debilidades según el estilo de liderazgo.....	47

INTRODUCCIÓN

Las empresas sociales hoy tienen el reto de unir lo mejor de la experiencia sector empresarial y del sector social tradicional. Por un lado, deben seguir teniendo sensibilidad social, cercanía con sus públicos y el interés por mejorar la calidad de vida de las personas, pero a su vez deben aprender lecciones del sector empresarial para incorporar procesos, estructuras y modelos de gerencia que les permita mejorar su impacto, su eficiencia y su eficacia, en suma su efectividad como organizaciones.

Estas nuevas exigencias obligan a muchas empresas del sector social a implementar cambios drásticos respecto a formas y ritmos de trabajo para convertirse en empresas sociales, cambios que no siempre son muy bien recibidos por el personal que lleva muchos años haciendo las cosas de cierta manera.

No darle el debido manejo al cambio puede desencadenar incertidumbre, resistencia, ansiedad, rivalidad y desmotivación en los equipos de trabajo; por tanto, liderar adecuadamente la gestión del cambio permite que éste se perciba como una oportunidad de aumentar el impacto social y de fortalecer competencias individuales y no como una amenaza, convirtiéndose en un reto fundamental para la gerencia social del siglo del siglo XXI.

Si se revisa la bibliografía, es posible identificar que el sector empresarial ha diseñado e implementado metodologías para acompañar los procesos de transformación en las organizaciones, ya que las empresas que no han sabido anticiparse y adaptarse adecuadamente al cambio han perdido su posición en el mercado. Sin embargo, pese a la importancia, la revisión de la bibliografía también evidencia que es un tema que no tiene mucho desarrollo para el sector social y por ello el siguiente artículo de investigación busca aportar en este campo mediante la exploración de un fenómeno que se está presentando en los procesos de gestión del cambio en el sector social en la actualidad:

Para poder sumar a sus procesos lo mejor del sector empresarial, y de esa forma mejorar su efectividad, se han incorporado a los equipos de trabajo líderes provenientes del sector empresarial, con estilos de liderazgo y por ende estilos gerenciales completamente diferentes a los que han primado en el sector social. Esta situación, en muchos casos, ha sido una fuente importante de conflicto debido a que las prioridades entre los dos estilos son diferentes, y el no entendimiento de dichas diferencias lleva a que, en vez de construir a partir de las fortalezas de ambos, se genere una polarización que afecta negativamente los procesos de cambio.

El siguiente estudio, por tanto, busca exponer cómo estos dos estilos de liderazgo interpretan el cambio, su gestión y qué factores identifican como estratégicos en estos procesos con miras a convertirse en una herramienta que permita a los líderes de la gestión del cambio en el sector social tener una mayor comprensión de las fortalezas y debilidades de ambos estilos, con este entendimiento, poder construir, coaliciones empáticas y efectivas para el cambio.

Para el logro de este objetivo, el presente artículo se divide en los siguientes apartados: primero, se expone el por qué es importante abordar este tema de estudio para la gerencia social. Después, a modo de estado del arte, se presenta: a) qué es la gestión del cambio; b) por qué es importante para la gerencia del siglo XIX; c) la importancia del liderazgo y las coaliciones para gestionar acertadamente las resistencias que despiertan el cambio; d) las principales características los dos estilos de liderazgo que se están encontrando hoy en la gestión de estos procesos. Luego, en un tercer apartado, se presentan los resultados de las 8 entrevistas a profundidad que exponen las interpretaciones que estos estilos de liderazgo hacen frente a estos procesos, y por último, se presentan las conclusiones del estudio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como lo resaltan I. Carreras, A. Leaverton y M. Sureda (2009) y I. Carreras, M. Iglesias, M. Sureda (2009), el sector social ha sido un campo acostumbrado a un estilo de liderazgo compartido, poco dirigista y autoritario, más basado en el consenso, la delegación, en la participación a partir de una visión compartida. Convencer y comprometer, más que ordenar e imponer, se debe en gran parte a que estas entidades nacen de la voluntad de un grupo de personas que se unen, no para ganar dinero, sino para aportar al desarrollo por medio de decisiones compartidas y consensuadas entre los asociados. Adicionalmente, dada la dificultad de medir el impacto social y a la limitación de los recursos del sector, es un liderazgo poco planificador, con debilidad en el seguimiento, control y evaluación de gestión y de impacto. Se caracterizan por su empatía, altruismo y deseo de servir.

A medida que las organizaciones crecen y con ello su exigencia por el aumento del impacto social, se ve la necesidad de repensar su estrategia, sus procesos, prioridades y estructura. Esta tarea ha propiciado que se incorporen a los equipos un nuevo tipo de liderazgo, proveniente del sector empresarial, más enfocado al logro, la efectividad y la productividad, cambiando drásticamente los ritmos y formas de trabajo, llevando a la gente a salir de la zona de confort y a alejarse de la gestión interna a la que estaban acostumbrados.

Esta realidad conlleva a que empiecen a coexistir dos tipos de liderazgo que tienen una forma diferente de entender cómo se deben hacer las cosas, propiciando en muchos casos conflictos y desmotivación. Por un lado, “los nuevos”, al no comprender la cultura, el liderazgo y las lógicas que han dominado el sector social, perciben a los “viejos” como ineficientes y como personas que no están a favor del cambio, lo que puede conllevar a que estos trabajen aislados, sin mucho contacto con el resto de los empleados, lo cual no es óptimo en el sector social, un sector donde tienen mucho peso las relaciones interpersonales. Por otro lado, “los líderes viejos” piensan que “los nuevos” solo piensan en el logro, dejando de lado la vocación social que los ha reunido.

Estas diferencias entre los dos tipos de liderazgo dificultan un aspecto fundamental para el éxito de los procesos de cambio: la creación de una coalición para el cambio, es decir un equipo que sea la palanca del cambio, “que lo lidere, crea en él, e impulse su realización más allá de las jerarquías establecidas” (Carreras, Iglesias y Sureda ,2009, p. 89).

Tabla 1 Rasgos de los estilos de liderazgo.

	<i>Rasgos del liderazgo dominante en el sector social</i>	<i>Rasgos del liderazgo dominante en el sector empresarial</i>
<i>Orientación de la gestión</i>	Orientación al bien común	Orientación al logro , la eficacia y la eficiencia
<i>Liderazgo</i>	Liderazgo a partir de valores compartidos	Conflicto como medio para innovación
<i>Manejo del conflicto</i>	Búsqueda del consenso y evitar el conflicto	Pragmatismo y apertura al cambio en función de la eficiencia y eficacia.
<i>Base de Legitimación de las decisiones</i>	Legitimidad a partir de un vínculo emocional.	Orientación a la autorreflexión y planeación como prácticas organizacionales.
<i>Rasgos fundamentales de la gestión</i>	Debilidad en la planeación, reflexión, seguimiento y evaluación	Tendencia al seguimiento y evaluación para identificar necesidades de cambios

Fuente: elaboración propia.

Ambos estilos de liderazgo cuentan con fortalezas fundamentales para la gestión del cambio, por ello, tener claro las fortalezas y las debilidades de ambos estilos de liderazgo permite definir roles y entablar equipos de trabajo sobre los cimientos de la sinergia y la complementariedad de talentos. Con miras a aportar a dicho propósito, el presente artículo busca a lograr un mayor entendimiento de esta realidad evidenciando cuál es la interpretación que cada uno de los tipos de liderazgo hace frente a: 1) el cambio y su gestión en el sector social, 2) la diferencia que le atribuyen a estos procesos en el sector social frente al empresarial 3) los factores que garantizan el éxito del proceso, 4) la importancia de la implementación de elementos la metodología de gestión del cambio, y 5) los puntos fuertes y débiles de cada uno de los estilos de liderazgo frente al cambio .

De acuerdo con lo anterior se ha plantado el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son los factores identificados como estratégicos en la gestión del cambio en las organizaciones del sector social según el estilo de liderazgo en Antioquia?

OBJETIVOS

General:

Caracterizar los factores identificados como estratégicos en la gestión del cambio en las organizaciones del sector social en Antioquia según el estilo de liderazgo.

Específicos:

- Identificar cuál es la interpretación que cada estilo de liderazgo hace frente al cambio y su gestión en el sector social.
- Comprender las particularidades que ambos tipos de liderazgo consideran que diferencian la gestión del cambio en el sector social del empresarial.
- Identificar los factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.
- Identificar elementos de la metodología de la gestión del cambio identificados como claves según el estilo de liderazgo
- Identificar fortalezas y debilidades del liderazgo en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.

MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES

La importancia de la Gestión del Cambio en el siglo XXI

La concepción de los trabajadores, su rol en el sistema empresarial y el rol que la empresa debe jugar frente a su bienestar ha cambiado significativamente a lo largo de las décadas. Hoy el mundo conviven 2 tendencias opuestas, y el adecuado manejo de las mismas representa un reto importante para la gerencia del siglo XXI.

Como se expuso en el VI Simposio ASCORT 1999, por un lado, el libre mercado, la globalización, y el capitalismo, han propiciado no sólo procesos de flexibilización tecnológica y social sino también de flexibilización jurídica frente al empleado. Han propiciado que se rompa el esquema de una relación laboral estable y que los empleados se vinculen por medio de contratos temporales y de prestación de servicios, por tiempo parcial, sin ningún tipo de estabilidad y formalización. A pesar de que existen normas que regulan este tipo de vinculación para proteger al empleado, es común el incumplimiento de las mismas. Esta tendencia ha debilitado la capacidad de negociación de los empleados y de los sindicatos como medio de defensa de éstos entendiéndose como sujetos colectivos.

Por otro lado, en el mundo se está generando otra tendencia impulsada por la concepción de la gerencia moderna. Aparecen conceptos como empresas horizontales, liderazgo, preocupación porque la empresa sea un lugar agradable para trabajar y de esa forma se atraiga y retenga el talento y se promueva la innovación. Estas tendencias, por el contrario, favorece la garantía de los derechos fundamentales del trabajador en el campo laboral, entendiéndolo a éstos como el capital más importante de cualquier organización.

En este segundo enfoque la motivación juega un rol fundamental en la gestión del talento humano, el cual tiene el reto de velar por que la sea un sistema abierto flexible y competitivo en un mundo global, sin descuidar en ningún momento sus procesos

internos, pues son sus interacciones internas las que posibilitan que puedan sobrevivir exitosamente y diferenciarse de sus competidores.

El mundo hoy va a una velocidad nunca antes vista, lo que obliga a las empresas ser constantemente innovadoras y a enfrentar el cambio como la regla y no como la excepción. Los seres humanos buscamos certidumbre, nos sentimos seguros en zonas de confort, por lo que nos resistimos a los cambios y la incertidumbre, que traen consigo ansiedad, estrés, temor y por ende conflictos laborales, desmotivación y disminución de la productividad. De esta forma, este segundo enfoque tiene el reto de velar por el bienestar laboral, entendiendo que hoy la empresa no solo debe ser vista como una entidad que produce bienes o servicios, sino también como una plataforma que gerencia y potencia lo humano. Así, en desarrollar una adecuada gestión del cambio reside el éxito de que éste se perciba como una oportunidad organizacional e individual y no como una amenaza, y por ello la gestión del cambio constituye un reto fundamental para la gerencia del siglo del siglo XXI.

Un cambio organizacional ha sido definido por la literatura como:

“el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean e impulsan” (Acosta, Carlos, 2012 p. 14).

un “evento donde se abandonan determinadas estructuras, prácticas y comportamientos para adoptar otras que coadyuven con la adaptación a las necesidades que exige el actual contexto en el cual se encuentra inmersa la organización.” (Escudero, 2014, p. 5)

“una respuesta que normalmente deben dar las organizaciones a aquellos ciclos de desarrollo que tiene el entorno” Acosta, Carlos, 2012 p. 13) para evolucionar conforme lo hace la sociedad humana.

“es el resultado de la dinámica y tensión existente entre los factores y condiciones que motivan el cambio y los que limitan o provocan resistencia a dicho cambio (Miller y Friesen, 1980; Romanelli y Tushman, 1986; Huff et al., 1992)” (Sánchez, Sánchez, Escribá, 2010, p. 7).

De esas definiciones es posible notar que el cambio organizacional:

1) es una etapa normal en el ciclo de vida de las organizaciones, que siempre ha existido, pues como lo indican Katz y Kahn (1983) (en Acosta, 2012, p. 12)“ las organizaciones funcionan en un ámbito cambiante, en el cual todo cambio ambiental corresponde con una obligación de cambio interno para la organización” de tal modo que puedan mantenerse vigentes y responder óptimamente a las demandas de sus clientes. Como lo señala Zemmelman (1997) (en Escudero, 2014, p. 5) “el intrincado nudo de relaciones a las que está expuesta una organización es tan complejo, que tarde o temprano el mismo sistema adoptará medidas de ajuste natural para mantener el equilibrio y seguir subsistiendo, y a esto se le conoce como homeostasis en la teoría general de los sistemas.”

2) Siempre han existido. A modo de ejemplo, en los años 50 ya se habían propuesto diferentes modelos de cambios organizacionales como el modelo de las tres etapas de Lewin (1951). Sin embargo, lo que hace distinta la realidad de hoy es la velocidad y la complejidad de los cambios.

3) Se generan por la presión de factores internos (como por ejemplo por la necesidad de cambiar la estrategia para aumentar la competitividad) y/o por factores externos (sociales, económicos, políticos, legales, culturales, ecológicos) que invitan a la organización a alinearse con los mismos.

4) En términos de dimensiones específicas, se pueden realizar en cuanto a la estructura, la tecnología y el comportamiento humano y la cultura. Así los focos de acción del cambio organizacional son: 1. La infraestructura 2. La estructura formal de la organización 3. la tecnología 4. los procesos 5. los productos y servicios 6. La cultura organizacional y 7. El comportamiento humano (Acosta, 2012) .

5) Se genera por: la necesidad de desarrollar nuevos productos; buscar mayor efectividad, desempeño y competitividad; por problemas financieros; para responder a la competencia; como respuesta a alianzas estratégicas; por adquisición de tecnología;

por incremento de la especialización en el trabajo; por cambios en la mano de obra; por políticas internacionales e internacionales, entre otros.

6) Generan resistencias, es decir:

- fuerzas “que aparecen de forma natural y que se oponen a la introducción de cambios en las organizaciones” (Acosta, 2002, p. 10).
- reacciones en contra del cambio, es decir, “actitudes y comportamientos disfuncionales con el propósito de obstaculizarlo” (Acosta, 2002, p. 3)

La resistencia al cambio se expresa de 2 formas: “A) abierta e inmediata, la cual ocurre cuando los trabajadores responden con trabajo lento, quejas y amenazas manifiestas. B) implícita y diferida cuando se trata de una reacción mínima al momento del cambio; genera resistencia en el largo plazo, acumula resentimiento que explota después sin conexión explícita con el evento de cambio, produce pérdida de lealtad, desmotivación, ausentismo, baja en la eficiencia y en la eficacia” (Acosta, 2002, p. 10).

Existen dos fuentes de resistencia al cambio:

A. Las fuentes organizacionales, que incluyen:

- “1. La inercia estructural y se relaciona con el contexto que consolida las estructuras y adapta a las personas que aceptan las condiciones que se van creando.
2. Enfoque limitado del cambio. Cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización.
3. Inercia de grupo. Los individuos acatan las normas no formales de los grupos.
4. Amenaza a la experiencia. Hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados.
5. Amenaza a las relaciones establecidas de poder. Cambiar la configuración del poder es amenaza para quienes ocupan los cargos de poder.
6. Amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos. Los grupos que controlan los recursos ven el cambio como amenazas.” (Acosta, 2002, p. 10 y 11).

B) “Las fuentes individuales, que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al futuro y la protección al mundo personal”

(Acosta, 2002, p. 10 y 11), pero también con las aptitudes psicológicas para enfrentar el cambio (optimismo, automotivación, resiliencia, etc.)

La resistencia al cambio ha sido entendido por la literatura principalmente como un comportamiento, es decir, “como el ejercicio de poder por parte del empleado contra alguna fuente de poder superior” (García, Álamo, García, 2011, p. 3); sin embargo, en la última década, ha crecido el interés por conocer los procesos psicológicos individuales que dan lugar a ella (*idem*), empezando a ser entendido como un constructo multidimensional, sobre el cual aún no existe un consenso respecto a su definición, componentes y forma de medición (Stewart et al., 2009:468 en García, Álamo, García, 2011, p. 3). No obstante, estas dos posturas no son contradictorias si se entiende que “la adopción de un comportamiento resistente permite suponer la existencia previa de pensamientos y emociones contrarios al cambio (Holt et al., 2007; Armenakis et al., 1993); y b) es el comportamiento resistente, más que la mera opinión o el sentimiento, el que obstaculiza de una forma evidente y tangible la implantación del cambio” (*idem*).

De lo que sí existe consenso es que la resistencia es el mayor reto que debe enfrentar la gerencia si quiere adelantar un proceso de cambio exitoso. Es por ello la corriente gerencial de Desarrollo Organizacional ha impulsado la teoría empresarial de Gestión del Cambio y hoy ésta es catalogada como uno de los 6 modelos de mayor relevancia en las organizaciones.

La Gestión del Cambio es definido como:

- “proceso, herramientas y técnicas para gestionar la transición hacia una nueva realidad, intentando que las personas involucradas sean capaces y deseen trabajar en el nuevo contexto definido y se consigan los resultados esperados” (Velandia Daza, 2015).
- un modelo que “se centra en la transformación organizacional y mejora en la producción, a partir de la implementación de programas y procedimientos que permitan la mejora de los procesos. Modelo en el que deben estar integradas la

estrategia, estructura, la tecnología, la gente, la cultura y la política” (Calderón, 2008).

- Proceso que tiene como objetivo: “1) Conseguir el cambio cultural asociado a la nueva filosofía de trabajo resultante del nuevo modelo, con una visión común y comprometida.
- 2) Conseguir la participación, involucración y compromiso de todos los beneficiados por el cambio. 3) Detectar apoyos y barreras, y establecer mecanismos para superarlas, consiguiendo que el cambio sea aceptado de forma natural” (Gobierno Vasco, 2012, p. 6).

Las primeras teorías y planteamientos sistematizados sobre la Gestión del Cambio empiezan a aparecer en la década de 1980, cuando súbitamente empiezan a incrementar la velocidad de los mismos, y por ende, dejan de ser la excepción entre dos situaciones estables, para convertirse en la regla, obligando a los pensadores de la gerencia del Desarrollo Organizacional a adelantar estudios encaminados a desarrollar las capacidades para adaptarse, tanto a nivel individual como institucional.

En la bibliografía analizada, se evidencia que no existe un solo camino hacia el cambio y tampoco una fórmula mágica para afrontarlo adecuadamente, y por ello existen varias propuestas para abordarlo¹. El análisis de esos planteamientos permiten inferir que existen una serie de variables identificadas como causales de la resistencia o la aceptación del cambio en las organizaciones. A continuación se hará un breve repaso de las mismas:

La cultura organizacional

La cultura organizacional es una conciencia compartida a partir de la cual se generan comportamientos e interacciones similares entre las personas que hacen parte de una

¹ Entre los que vale mencionar los siguientes: Kurt Lewin, Stephen Michael, Kepner y Tregoe, Chekland, Kooter, PLATEA, ADKAR.

organización, diferenciando ésta de otras. Para describir una cultura organizacional es necesario llegar a una profunda comprensión de esa conciencia compartida que va más allá de la simple descripción de la cultura explícita, es decir, los valores, manuales de convivencia, códigos de ética y roles definidos. La comprensión de la cultura se obtiene también observando la cultura implícita, es decir, el comportamiento de las personas, el lenguaje que utilizan, los rituales y hábitos que tienen, si existen subgrupos, qué valores comparten con la organización, cómo se relacionan entre ellas y otros elementos que surgen de la interiorización de actitudes que se transmiten a lo largo de la historia organizacional.

De esta forma, se entiende la resistencia como “un fenómeno sistémico, social e ideológico basado en los valores culturales de la organización” (García, Álamo, García, 2011, p. 4), lo que implica que, si la organización tiene como valor el cambio constante, la percepción del individuo y de la organización frente a un cambio será positiva en términos de pensamiento, sentimiento y acción, pues el cambio está alineado con los valores culturales.

La comunicación y participación

La comunicación y la participación también determinan el nivel de aceptación o resistencia al cambio. La literatura indica que es fundamental que se entienda la comunicación como “un proceso de doble vía, como un diálogo, en el que la dirección informa y los empleados aportan ideas, construyendo conjuntamente el cambio (...), de forma que los conceptos de comunicación y participación se acercan e integran “(e.g., Waddell y Sohal, 1998, en: García, Álamo, García, 2011, p. 6).

Esto permite, por un lado, ofrecer información que disminuya la incertidumbre relacionada con la pregunta de cómo el cambio me afecta a mí, pero también hacer sentir al empleado parte del cambio, fundamental para disminuir la resistencia, pues “a través de un proceso de comunicación de dos vías, de compartir información, y de consulta cuidadosamente dirigido, los empleados tienden a comprometerse más con el

esfuerzo de cambio, y no simplemente a conformarse con él” (Waddell y Sohal, 1998. Pag. 546, en García, Álamo, García, 2011, p. 6).

El proceso para la implantación del cambio

Como lo mencioné anteriormente, no existe una fórmula establecida para que el cambio sea exitoso, pero existe un consenso frente a la importancia de ver el cambio como un proceso, el cual debe darse por pasos. Por ejemplo, Kooter (1995) propone que para disminuir la resistencia se debe seguir el siguiente camino:

1. Establecer un sentido de urgencia
2. Formar una coalición
3. Desarrollar una visión clara
4. Comunicar la visión
5. Eliminar obstáculos
6. Asegurarse triunfos a corto plazo
7. Construir sobre los mismo cambio
8. Anclar el cambio en la cultura organizacional

Lewin (1951) por su parte propone el proceso en 3 fases: “1) descongelamiento. (...) Descongelar significa así hacer aflorar el descontento, romper el equilibrio y convertir en obvia la necesidad de cambio.2) (...) movimiento: durante la cual se producen los cambios deseados, se transforma la estructura, se desarrollan nuevos valores. 3) (...) congelamiento que pretende transformar en regla general el nuevo patrón de comportamiento, el cambio introducido, institucionalizarlo y reforzarlo para convertirlo en norma” (, p. 70).

Sea cual sea la ruta, existe consenso en que muchos de los procesos de gestión del cambio fallan porque no respetan el proceso, se saltan pasos por caer en la trampa de la inmediatez, y por ende no hay una adecuada preparación del personal. Por ello es fundamental una adecuada planeación del cambio, que permita que este se aborde por

etapas y en donde en cada una de ellas se tengan objetivos claros y formas de medir los logros y los retos frente a esos objetivos de forma permanente.

Entendimiento profunda de la situación de partida

Es fundamental que el proceso parta de un diagnóstico, tanto de la situación externa como de la situación interna de la organización, que permita crear un sentido de urgencia que responda a la cultura organizacional y a las necesidades reales del cambio.

Características psicológicas

La literatura resalta 6 características psicológicas que propician la resistencia:

- “1. Percepción. En donde interactúan dentro del proceso: a) la percepción, seguida de b) los filtros psicológicos personales como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades, etc. después le sigue c) la clasificación de estereotipos, d) la selectividad de la percepción para finalizar con e) los efectos de un rasgo individual.
2. Hábitos. Los cuales se convierten en un obstáculo por el grado de arraigo que tienen y porque representan una medida de economía, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.
3. Miedo a lo nuevo. Muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy.
4. Apego a lo conocido. (...) “Más vale viejo conocido que nuevo por conocer”.
5. Tendencia a conservar la estabilidad. Existe la gran tendencia a mantener el ambiente predecible, estructurado y seguro, por lo que se puede presumir que entre más se aferre el individuo a sus modelos antiguos de comportamiento, más se resistirá al cambio.
6. Apego a lo elaborado por la persona. Cuando un sujeto es el causante de una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo.” (Franco, 2013 en Escudero, Jesús, Delfín, Luis, y Arano, Raúl, 2014, p. 6).

El autoestima

Como lo resaltan García, Álamo y García (2011), apoyándose en estudios de Pierce (1989), Ashford (1988) y Taylor y Brown (1988) y en un estudio de caso, el autoestima es un factor fundamental para aceptar o rechazar el cambio, entendiendo esta como “la percepción que tiene el individuo de su propio valor en la organización, (...) (como el) atributo de la personalidad (que) es el resultado de una autoevaluación que el individuo hace de sí mismo en términos de su valor positivo o negativo para la organización” (p. 7). “Cuando los individuos poseen alta autoestima, en el trabajo desarrollan y mantienen una actitud más favorable hacia su actividad en la empresa y unos comportamientos que así lo atestiguan, puesto que tales actitudes y comportamientos son consistentes con la percepción que mantienen sobre su nivel de competencia individual.(...) Las personas sin autoestima en el trabajo, por el contrario, tienden a mostrarse pasivas, así como a esquivar retos o nuevas responsabilidades, pues no confían en su capacidad para resolverlos con éxito.” (ídem) Pese a la importancia de esta variable, son pocos los trabajos que hayan explorado el rol de la autoestima en la gestión del cambio.

El liderazgo y coalición

Existe un consenso generalizado en la literatura basada en “la Upper Echelons Theory respecto a que los directivos de una empresa pueden tener diferentes grados de predisposición para adoptar ciertas estrategias o para realizar cambios y que dicha predisposición puede estar influida por las propias características de los directivos o de los equipos directivos (Hambrick y Mason, 1984). En este sentido, las características de los directivos pueden actuar como elementos facilitadores del cambio estratégico (Boeker y Goodstein, 1991)” (Sánchez Escriba, 2010, p. 11).

Las características de las coaliciones que la literatura ha identificado como facilitadoras del cambio son:

- **Diversidad:** es fundamental que los equipos directivos cuenten con cierta variedad en cuanto a experiencia y formación, lo que permite que exista

diversidad de opiniones, perspectivas y una mayor creatividad, siempre y cuando la diversidad en el equipo no sea excesiva provocando ruptura de la cohesión para la toma de decisiones (Sánchez Escriba, 2010).

- Juventud: que sea un equipo en su mayoría joven permite una mejor receptividad y predisposición a asumir riesgos (Sánchez Escriba, 2010).
- Inteligencia emocional: se requiere líderes que tengan las aptitudes emocionales para enfrentar con optimismo y resiliencia la incertidumbre y contratiempos, y fomentar la automotivación, empatía y relaciones positivas entre el equipo de trabajo.
- Compromiso y coalición para el cambio: se requiere de un líder que le crea al cambio y que pueda construir una coalición que le ayude en el logro de tal propósito. Esa coalición debe ser heterogénea, en cuanto a áreas y niveles de cargos de la organización.
- Líder carismático: que sea legítimamente identificado como el líder del proceso, el cual debe transmitir confianza, integridad, prudencia, templanza, justicia y fortaleza. También debe tener un adecuado manejo del conflicto, para poder construir con empatía y respeto a partir del mismo.
- Empoderamiento: es fundamental que el líder y su coalición se empoderen y empoderen a sus subalternos del cambio.

La gestión del cambio y el sector social

La realidad antes descrita es común para todas las organizaciones, por tanto, aplica también para las empresas y organizaciones del sector social. Hoy el mundo experimenta:

“crecimiento económico y procesos de democratización, pero paradójicamente también, mayores desigualdades y mantenimiento de unos altísimos índices de pobreza. Conflictos armados, terrorismo internacional y en ocasiones indecente y renovado uso de “la guerra con fines pacíficos” y de la excusa de la seguridad como mecanismo para coartar derechos individuales y colectivos. Mayores opciones de información directa e

inmediata, incremento de los dispositivos tecnológicos que facilitan el diálogo e intercambio,... pero a su vez incremento de la percepción de aislamiento y la soledad de algunos. Reconocimiento casi universal de unos derechos que no se cumplen. Impunidad de algunos y solidaridad de muchos... Viejos problemas que entran en la agenda política y nuevos retos que afloran, pero que no sabemos afrontar” (Carreras, Iglesias y Sureda, 2009, p.15).

Y estos cambios obligan al sector social a adaptarse a esta nueva realidad y mejorar su capacidad de respuesta en cuanto eficiencia y eficacia, para poder abordar las problemáticas en toda su complejidad: “multidireccionalidad, velocidad y creciente complejidad caracterizan unos cambios que obligan a todos los actores a replantearse su papel. Un replanteamiento del que las ONG, como voluntarias protagonistas de la transformación social, no pueden escapar. Unas ONG que deben pensar y repensar sus funciones, responsabilidades, estrategias, programas y alianzas y, reevaluar, incluso, su legitimidad en los nuevos contextos. Unas ONG que ven como los viejos paradigmas de intervención pierden vigencia y en consecuencia su actividades y hasta su rol se ve cuestionado, esperándose un avance sustancial “(*idem*)

Sumado a lo anterior, el aumento del número de entidades en el sector social también las ha puesto a competir por recursos con base en el impacto social generado, lo que ha forzado al sector social a trabajar cada vez con más eficacia y eficiencia y a preocuparse cada vez más por la rendición de cuentas de su actividad. (Carreras, Iglesias y Sureda, 2009, p.17)

De esta forma, “nuevos retos, nuevas problemáticas y oportunidades, nuevos actores y formas de interrelación que convierten de hecho la capacidad de cambiar y adaptarse en factor clave de éxito de todas las organizaciones, sea cual sea el sector al que pertenezcan” (Carreras, Iglesias y Sureda, 2009, p.18). La capacidad de adaptarse se convierte hoy en un requisito impajaritable para sobrevivir y es por lo tanto una de las razones que impulsan al sector social a adelantar cambios frente a la forma tradicional de operar, cambios que suponen modificar la estructura, funciones, métodos de

intervención y de financiación, e incluso la esencia misma de la organización determinando una nueva visión y misión. Así, "este nuevo entorno en el que los paradigmas y mapas mentales están en continuo cuestionamiento, las viejas recetas no funcionan, y las nuevas respuestas se vuelven obsoletas con extraordinaria rapidez, plantea un enorme reto para los líderes" (Carreras, Iglesias y Sureda, 2009, p.36), quienes deben conducir a sus organizaciones por una nueva forma de operar caracterizada por el cambio permanente.

Como lo mencioné anteriormente, se revisa la bibliografía de gestión del cambio es posible identificar que el sector empresarial ha diseñado e implementado metodologías para acompañar los procesos de transformación en las organizaciones, ya que las empresas que no han sabido anticiparse y adaptarse adecuadamente al cambio han perdido su posición en el mercado. Sin embargo, también se evidencia que es un tema que no tiene mucho desarrollo con énfasis en el sector social, y por ende un reto importante para el gerente social hoy.

El Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación PricewaterhouseCoopers (Carreras, Iglesias, Sureda, 2010), partir de un análisis de la bibliografía y de entrevistas a líderes del sector, identificaron 10 rasgos que podrían facilitar o dificultar el cambio en el sector social. Estos son:

1. Valores como referente en el liderazgo y la gestión: el sector social tiene un conjunto de valores centrales, explícitos o implícitos, que son referente básico de su gestión, y la importancia atribuida a los mismos es quizás la diferencia más importante de este sector frente al sector empresarial. Estos valores influyen en la estrategia, sus modelos de gestión, en la estructura y en la cultura, y por ende también influyen a la hora de iniciar un cambio. Si el cambio está articulado con dichos valores, éste será más fácil de implantar, que si no lo está.

2. Cultura de la participación: "una de las principales características del sector, que además es uno de los elementos más diferenciales del mismo, es la generalización de

una cultura muy participativa en las entidades, lo que influye en gran medida en los procesos de cambio, tanto de manera positiva como a la vez como posible elemento que retrasa o hace más lentos los procesos” (Carreras, Iglesias, Sureda, 2010, p. 41).

3. Cultura del consenso: En las raíces del sector social está el deseo de servir e impulsar un mejor mundo, por lo que culturalmente se ha percibido el conflicto como contraproducente a la razón de ser de estas entidades, lo que lleva a que ante un posible conflicto éste se ignore o se evite, impulsando una cultura de silencio y obediencia, lo que repercute en los procesos de cambio donde el conflicto y su manejo son elementos fundamentales.

4. Vinculación emocional a la organización: El sector social se caracteriza por tener un personal caracterizado por una fuerte vinculación emocional a la misión de la organización. Esto conlleva a que “los procesos de cambio sean en general más intensos que en otros sectores, lo que se puede convertir en mayor compromiso o incluso en mayor resistencia, según la predisposición y convicción con la transformación planteada” (Carreras, Iglesias, Sureda, 2010, p. 55).

5. Diversidad de stakeholders: “La diversidad de stakeholders –fundadores, miembros del gobierno, socios, donantes, trabajadores, voluntarios, beneficiarios, etc. con roles y dedicaciones diversas– es un elemento específico (...) (del sector). Pero más que la existencia de grupos con vinculación diversa a la organización, lo que convierte este elemento en claramente específico es la voluntad de participación de estos grupos en decisiones clave de la organización –sentada como veíamos muchas veces en la inexistencia de elementos objetivables– así como su vinculación muchas veces emocional al proyecto. La multiplicidad de grupos de interés es, como ya se ha señalado, una fuente de conflicto importante en el sector que dificulta evidentemente la consecución del consenso y la toma de decisiones en los procesos de cambio“(Carreras, Iglesias, Sureda, 2010, p. 57).

6. Distribución de roles entre gobierno y dirección: La confusión de roles entre los órganos de gobierno y la dirección es un reto común en el sector social, lo que dificulta la puesta en marcha de un proceso de cambio.

7. Escasez de recursos y dependencia financiera: El sector social se caracterizan en su mayoría por ingresos muy limitados, y esto frena procesos de cambio e innovación y las vuelve más dependientes a algunas fuentes de financiación.

8. Cultura del activismo: “Una de las características del sector es precisamente la cultura de activismo y de acción directa, lo que se traslada no sólo a la actividad, sino también a la gestión interna de la entidad y en consecuencia repercute en los procesos de cambio.” (Carreras, Iglesias, Sureda, 2010, p. 41).

9. Ausencia de una cultura de seguimiento y evaluación: La dificultad de medir el impacto social y la limitación de los recursos, conlleva a que el sector social no tenga incorporado en su ADN planear, autoevaluarse, hacer seguimiento y control estricto y medir el impacto, y esto representa una de los principales retos, pues “dificulta el poder realizar procesos de cambio ya que en general no se cuenta con claros indicadores de la necesidad de los mismos o incluso de la mejora que suponen una vez implementados” (Carreras, Iglesias, Sureda, 2010, p. 42).

10. Estilos de liderazgo: el sector social ha sido un campo acostumbrado a un estilo de liderazgo compartido, poco dirigista y autoritario, más basado en el consenso, la delegación, en la participación a partir de una visión compartida. Convencer y comprometer no siempre es posible en los procesos de cambio, lo que representa en muchos casos retos para la gestión del cambio. Para el propósito de este estudio, se ampliará este aspecto en el siguiente apartado.

El entendimiento de estos 10 puntos es de suma importancia ya que si bien muchos factores son transversales a la gestión del cambio en todas las organizaciones, la comprensión de las especificidades y lógicas del sector permite abordarlo de forma asertiva, disminuyendo los riesgos de que se genere resistencia.

El papel del liderazgo y gestión del cambio en el sector social

Como se evidencia en los apartados anteriores, el liderazgo juega un papel fundamental en la gestión del cambio. “En un contexto caracterizado por una incertidumbre y dificultad crecientes pero también por la necesidad de abordar los grandes y apasionantes retos que tenemos por delante hay una búsqueda permanente de referentes que puedan aportar visión e inspiración. El liderazgo es visto como una de las piedras angulares para la generación de los cambios positivos que aspiramos” (Carreras, Leaveron, Sureda, 2009, p. 14).

El Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación Price Water House Coopers (Carreras, Iglesias, Sureda, 2010) también resaltan esta realidad: “Este nuevo entorno, en el que los paradigmas y mapas mentales están en continuo cuestionamiento, las viejas recetas no funcionan, y las nuevas respuestas se vuelven obsoletas con extraordinaria rapidez, plantea un enorme reto para los líderes (...) (del sector social. Unos líderes que deben ser capaces de conducir a sus organizaciones a través del cambio permanente. Unos líderes que deben inspirar y acompañar las organizaciones en los procesos de transformación. Unos procesos que suponen muchas veces cambios en la misma esencia de las organizaciones, cambios en la estructura, funciones, métodos de intervención, financiación, visión o hasta en la misión. Cambios que los líderes deben ser capaces de introducir en la organización de tal forma que no dependan de su presencia, cambios que deben modificar la misma cultura organizativa. El nuevo entorno reclama así la recuperación del liderazgo como elemento fundamental para orientar y guiar las ONG hacia el futuro. El cambio requiere de líderes capaces de ir por delante, de influir y marcar la dirección, líderes capaces de “inspirar futuros” (p. 36).

El liderazgo es definido como “un proceso por el cual una persona o un grupo de personas influyen en una serie de individuos para conseguir un objetivo común” (definición de Peter Northouse en su publicación *Leadership: Theory and Practice*, en: Carreras, Leaveron, Sureda, 2009). Y el liderazgo social se define como “personas que son pioneras de causas sociales y fundadoras de organizaciones. Son hombres o mujeres

con un gran empeño de transformación social y que luchan con determinación durante mucho tiempo y con gran convicción por una misión concreta. Unen a su carisma una gran capacidad comunicativa, que les permite inspirar, seducir y movilizar a un número cada vez mayor de personas” (Carreras, Leaverton, Sureda, 2009, p.33).

Si se analizan los líderes sociales tradicionales, es posible notar rasgos comunes de este tipo de liderazgo como por ejemplo:

- Centrar su atención en los demás, en sus necesidades y cómo ayudarlos.
- Ser sociables, alta empatía y altruismo.
- Les gusta sentirse necesitados y por ello les gusta que los tengan en cuenta en la toma de decisiones, y de esa forma la participación es un rasgo característico del liderazgo social.
- Evitan el conflicto. Buscan agradar y les da miedo confrontar.
- Son sentimentales. Los mueven la emoción y los sentimientos más que la razón.
- Su motivación está más basada en relacionamiento y reconocimiento que en la riqueza o en la orientación al logro.
- Son muy buenos para ver las necesidades de los otros, pero no para pedir ayuda.
- Son personas que tienen capacidad de adaptación siempre que sientan que pueden ayudar a otros, que son tenidos en cuenta y que otros los necesitan.
- Para su motivación, son importantes las expresiones de cariño: una llamada o un agradecimiento.
- Tienen una inclinación innata hacia el servicio, pero como les gusta sentirse necesitados y además evitan el conflicto, tienden a “pescar” por los demás y no a “enseñar a pescar”. Por ello son personas a las que se les dificulta despedir del trabajo o exigirles mejores resultados a sus subalternos, y en muchos casos se sobrecargan o lideran procesos ineficientes.
- Prima su interés por velar por los valores que dieron inicio a la entidad sobre la eficacia y eficiencia de la organización. Por ello, para estos despedir personas y hacer cambios drásticos en función de la eficiencia y eficacia es muy difícil.

- Tienen una vinculación emocional a su labor. Trabajan por convicción, con pasión y amor por el servicio.
- Tienen debilidad en la planeación, reflexión, seguimiento y evaluación.

Este tipo de liderazgo, si bien tiene una fortaleza respecto a la capacidad de motivar, convencer y comprometer a su equipo en función del cambio, también puede representar un reto en el proceso, ya que convencer y comprometer no siempre es posible; “los cambios requieren en algunos casos de decisiones drásticas que algunos líderes, acostumbrados a ejercer un liderazgo poco dirigista, no saben o no pueden tomar, porque sus equipos se oponen firmemente a ellas. En estos casos el coste del cambio puede ser muy elevado para los líderes que ven cómo su posición en la organización, su relación con los equipos, se transforma. El liderazgo de procesos de cambio requiere así de una firmeza que en ocasiones –evidentemente ni mucho menos siempre los liderazgos “poco dirigistas” no asumen. Desde esta perspectiva, pueden suponer un claro freno al cambio” (Carreras, Iglesias, Sureda, 2010, p.60).

Adicionalmente, en los cambios la incertidumbre y el conflicto son realidades del día a día, realidades a las cuales no se deben temer sino potenciar para que permitan construir soluciones innovadoras. Por último, en la gestión del cambio es un proceso que se debe planear, evaluar y retroalimentar permanentemente, lo que implica en muchas ocasiones hacer cambios en procesos y equipos de trabajo, generando incomodidad, la cual es temida por este tipo de liderazgo.

En consecuencia, muchas juntas directivas han visto la necesidad de que estos procesos sean apoyados por profesionales provenientes del sector empresarial, líderes que tienen lógicas y características diferentes a las que han primado en el sector social, tales como:

Orientación al logro más que al bien común, lo que les facilita la toma de decisiones, ya que su criterio para decidir es el logro de sus metas, más que tener a todo el mundo contento.

- Proactividad y pragmatismo

- La apertura al cambio en función de la eficiencia y eficacia y capacidad de adaptación para responder a las demandas del mercado y el entorno.
- Orientación a la autorreflexión y planeación como prácticas organizacionales.
- La tendencia al seguimiento y evaluación para identificar necesidades de cambios.
- Inclinação a procesos definidos y estandarizados
- Comunicación clara y directa. No temen al conflicto, por lo que desarrollan una buena capacidad de negociación
- Al estar acostumbrados a la evaluación y a la retroalimentación, tienden a aceptar y a valorar las críticas constructivas.
 - Buscan llegar acuerdo, pero saben imponer su autoridad cuando la situación lo requiere. Son comprensivos, pero no son blandos ante los problemas.
 - Son exigentes con su equipo de trabajo y con ellos mismos.
 - Organizados: saben manejar y organizar los recursos que tiene a su disposición.

Ninguno de los dos liderazgos es mejor que el otro, simplemente son diferentes; dado que sobre quién y por qué se ejerce un liderazgo marca las pautas sobre las habilidades que se requieren para ejercerlo, la cultura y las lógicas que han primado en ambos sectores han desarrollado rasgos gerenciales distintos. Las empresas han buscado líderes para alcanzar exclusivamente el éxito económico, y se les ha permitido históricamente la capacidad de ser estrictos, exigir y despedir subalternos en función de dicho éxito, por lo que prácticas autoritarias son legítimamente aceptadas. Por otro lado, el sector social tiene sus orígenes en la religión, y por ende preconceptos religiosos influyen en sus lógicas. La capacidad de ayudar a los demás, crear consensos, la empatía, ser flexible siempre y cuando no se violen las leyes son rasgos característicos de este sector y de su modelo gerencial.

Hoy, cuando el entorno impone al sector social la necesidad de avanzar hacia la construcción de empresas sociales, se requiere que ambos liderazgos se encuentren y construyan juntos, lo cual es absolutamente posible en la medida que con base en la

empatía comprendan sus similitudes, diferencias, fortalezas y debilidades y construyan alianzas con base en estas realidades.

METODO

Tipo de estudio: cualitativo de tipo descriptivo- interpretativo.

Participantes: se seleccionaron ocho líderes implicados en procesos de gestión del cambio en el sector social en Antioquia para ser entrevistados a profundidad respecto a sus interpretaciones de dichos procesos, 4 de ellos con un estilo de liderazgo empresarial y 4 líderes tradicionales del sector social. Los criterios de selección fueron: hombres o mujeres, trabajadores activos en el sector social en Medellín, profesionales, con más de 5 años de experiencia en el mercado laboral bajo alguna modalidad de trabajo, vinculados a organizaciones privadas o públicas.

Instrumentos: la técnica de recolección de la información fue la entrevista en profundidad, la cual se estructuró a partir de las siguientes categorías de rastreo de la información: interpretación del cambio y su gestión en el sector social según el estilo de liderazgo; particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo; factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo; factores de la gestión del cambio identificados como claves según el estilo de liderazgo; y fortalezas y debilidades en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.

Procedimiento: El desarrollo de la presente investigación se tuvo 3 fases. La primera fase fue de contextualización teórica, la cual permitió desarrollar el estado del arte y construir el instrumento de recolección de información. En una segunda fase, se definieron los criterios de selección de los entrevistados y se contactaron para adelantar las entrevistas a profundidad. En una tercera fase se organizaron, analizaron y discutieron los resultados, para finalmente sintetizar dicha información a modo de conclusiones.

Tabla 2. Relación entre objetivos y categorías de rastreo y análisis de datos.

<i>Objetivos</i>	<i>Categorías</i>
Identificar cuál es la interpretación que se hace frente al cambio y su gestión en el sector social según el estilo de liderazgo.	Interpretación del cambio y su gestión en el sector social según el estilo de liderazgo.
Comprender las particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.	Particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.
Identificar los factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.	Factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.
Identificar los factores de la metodología de la gestión del cambio identificados como claves según el estilo de liderazgo	Elementos de la gestión del cambio identificados como claves según el estilo de liderazgo.
Identificar fortalezas y débiles en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.	Percepción de fortalezas y debilidades en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas a profundidad hechas a los 8 participantes del estudio, con base en las siguientes categorías:

- Interpretación del cambio y su gestión en el sector social según el estilo de liderazgo
- Particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.
- Factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.
- Elementos de la gestión del cambio identificados como claves según el estilo de liderazgo.
- Percepción de fortalezas y debilidades en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.
- En cada categoría se partió de un análisis de los datos más relevantes identificados en las subcategorías y se soporta en fragmentos de la entrevista que evidencian el hallazgo.

Las entrevistas iniciaron con una identificación sociodemográfica, sobre la que vale la pena resaltar que de los 8 entrevistados, 6 fueron mujeres y 2 hombres (es un sector donde trabajan significativamente más mujeres que hombres), entre los 32 y 62 años de edad, de estratos 5 y 6. En su mayoría (excepto 2) son Directores de la organización. La antigüedad en el sector social en Antioquia fue de mínimo 5 años, hasta 40 años. De los entrevistados, 4 habían trabajado previamente en el sector empresarial, 2 tenían nivel de educación universitaria y el resto de magíster.

Interpretación del cambio y su gestión en el sector social según el estilo de liderazgo

Los entrevistados, independientemente del estilo de liderazgo, entienden en cambio como una transformación que permite adaptarse al entorno. Consideran que éste es un

proceso constante y fundamental para sobrevivir y evolucionar tanto para las personas, para las sociedades y las organizaciones:

“es la inquietud permanente por hacer las cosas mejor y por ver una organización o persona hasta dónde puede llegar. Es lo que mantiene vivo a una persona u organización. Le permite crecer y evolucionar” (Sujeto 3).

“Condición de la vida y obligación ética para la evolución, para sobrevivir; inevitable obligación gerencial que permite adecuarse a lo que pasa en el mundo” (Sujeto 4).

Pese a esta coincidencia en la forma como entienden el cambio y su importancia, es diferente su entendimiento de la gestión del cambio. Los participantes del liderazgo empresarial describieron la gestión del cambio como “una práctica de gerencia fundamental” para “llevar la organización de un punto A a un punto B” y para “liderar la adaptación que permite mejorar el impacto”. En los participantes del liderazgo social no se evidencia una tendencia unánime. El 50% de los participantes expresaron que no sabían del tema (*“No sé, soy la Directora porque fundé la Fundación, pero no tengo formación administrativa” (Sujeto 6)*), y uno de los participante expresó su descontento frente a la forma como se concibe la gestión del cambio, pues en su opinión no debería verse como un proceso que se realice por un tiempo limitado sino de forma constante en las organizaciones: *“el cambio está en los seres humanos, es un tema de la cotidianidad. Debería existir siempre un grupo que se encargue de eso, pues es parte del día a día. Pero hoy se entiende como un grupo de personas que llegan a ayudar por un tiempo determinado a evolucionar” (Sujeto 7).*

Respecto a las razones o desafíos que hoy obligan al sector a cambiar, el liderazgo empresarial coincide en resaltar: la sostenibilidad de las entidades, consolidarse como empresas sociales, innovar para fortalecer el impacto social resolviendo problemas estructurales, diversificar fuentes de financiación, implementar sistemas de medición y aprendizaje:

“1. Antes la institucionalidad estatal era débil, y el sector social remplazaba al Estado. Hoy debe trabajar con el Estado para complementarlo.

2. *Hoy se cuenta con un conocimiento acumulado que permite evaluar si un proyecto social sirve o no. Antes solo valía con tener una causa noble. El reto hoy es avanzar hacia proyectos que generen un real impacto.*
3. *Antes se hablaba de filantropía, hoy no. Hoy se habla de empresas sociales. La filantropía fue un capítulo importante pero el emprendimiento social con o sin ánimo de lucro, empiezan a mandar unos mensajes al mundo respecto a que es mejor ser una empresa social para así lograr ser sostenible y escalable.*
4. *Trabajar en red con otras organizaciones sociales para lograr más alcance e impacto. Sinergias*
5. *Relevo generacional. Una nueva generación con una mirada más gerencial, con más mundo y más conciencia de la importancia de las alianzas globales.*
6. *Buen gobierno en las organizaciones sociales. Como pasar de ser una fundación familiar a ser un activo de la sociedad antioqueña. ”(Sujeto 4)*

También, convienen en que es fundamental que el sector social avance en la construcción de sistemas de medición que permitan medir su eficiencia, su eficacia y su impacto ya que el sector social no estaba acostumbrado a rendir cuentas y consideran que eso ha sido un grave error del sector. Sin embargo, hay dos posturas. Por un lado algunos consideran que todo se puede medir (“*si una actividad x no tiene en cuenta esos criterios, es muy difícil que esa actividad sea sostenible*”(Sujeto 3), pero otros consideran que hay variables que simplemente no se pueden medir: “*hay cosas que simplemente no se pueden medir como el autoestima y el empoderamiento y se está forzando a las organizaciones a medir y invertir mucho dinero en eso. Para cumplir con ese requisito, se están dando datos ficticios*” (Sujeto 1).

Por su parte, los participantes del liderazgo social consideran que la gestión del cambio hoy es importante para enfrenta desafíos, entre los que coinciden en: Sostenibilidad, diversificar fuentes de financiación y generar sinergias entre las organizaciones. Hay consenso en que es fundamental que el sector social avance en la construcción de sistemas de medición que permitan medir su eficiencia, su eficacia y su impacto. Aceptan que no ha sido una práctica común en el sector social, reconocen su

importancia y que es una tarea pendiente: *“todo el impacto se puede medir. No hemos encontrado la manera pero la vamos a encontrar”*(Sujeto 5). Creen que lo social también es medible, pero también creen que lo cuantitativo no puede primar sobre la atención que se le da al ser humano, por lo que es fundamental medir, pero no con la misma vara que lo hace el sector empresarial:

“el sector social debe escribir su propia historia. No se puede medir con los parámetros de las empresas, pero de alguna manera si se necesita medir. No son las mismas dinámicas pero sí debe tener cierto sistema de rendición de cuentas a la luz del impacto”(Sujeto 7).

“Apenas voy a entrar en ese cuento. Para mí la efectividad la mide el usuario finalmente. Veo si estoy haciendo bien mi trabajo cuando los chicos progresan así no esté en estadísticas. Sé que la fundación tiene que entrar en eso, es una tarea pendiente y por eso estoy contratando a alguien. Pero en la Fundación el tiempo se gasta en atender el usuario y no procesos administrativos, pues la prioridad es el usuario no lo administrativo”(Sujeto 6).

En síntesis:

Tabla 3 Síntesis de interpretaciones del cambio y su gestión en el sector social según estilo de liderazgo

Fuente: construcción propia

<i>categorias</i>	<i>subcategorias</i>	<i>Estilo de liderazgo empresarial</i>	<i>Estilo de liderazgo social</i>
Interpretación del cambio y su gestión en el sector social según el estilo de liderazgo.	Noción e importancia del cambio	Transformación para adaptarse al entorno. Proceso fundamental para sobrevivir, evolucionar. Proceso constante y necesario para las personas. Organizaciones y sociedades.	
	Gestión del cambio	Práctica gerencial que permite liderar el proceso de adaptación y transformación.	No hay una tendencia clara. El 50% reconoce que no saben del tema.
	Gestión del cambio en el sector social	Fundamental para enfrentar los siguientes desafíos: La sostenibilidad de las entidades, volverse empresas sociales, innovar para	Fundamental para enfrentar los siguientes desafíos: Sostenibilidad, diversificar fuentes de financiación y generar sinergias entre las

		fortalecer el impacto social resolviendo problemas estructurales, diversificar fuentes de financiación, implementar sistemas de medición y aprendizaje.	organizaciones. Coinciden en que es importante la construcción de sistemas de medición, pero consideran que lo cuantitativo no puede primar sobre el ser humano.
--	--	---	--

Particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo

Los participantes del estilo de liderazgo empresarial, consideran que la gestión del cambio en el sector empresarial y en el sector social tiene factores que coinciden, pero cuentan con diferencias:

“Hay una plataforma que se comparte pero hay un énfasis distinto. Los drivers son diferentes. Empresarial se busca una propuesta de valor para aumentar monetización y la otra más enfocado con el impacto” (Sujeto 3).

“La diferencia es que se trabaja por un propósito superior. El salario emocional y el propósito son más importantes que en el empresarial, por ellos se necesita más liderazgo e inspiración. Entre más quieras avanzar, más necesitas inspirar” (Sujeto 4).

Coinciden en que la principal fortaleza con la que cuenta el sector para adelantar procesos del cambio es que el auge de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha aumentado la visibilidad del sector social, atrayendo a profesionales más preparados y con una orientación más empresarial: *“por la RSE, el sector social se volvió atractivo para un tipo de profesionales distintos al tradicional” (Sujeto 2).* *“Se han incorporado a los equipos un grupo de gente que está más a la vanguardia y cercano a la visión de emprendimiento social, con espíritu de liderazgo y capacidad de adaptarse.”* También resaltan como fortaleza la capacidad de trabajar con los gobiernos, y la configuración de un ecosistema de organizaciones sociales en el departamento *”(Sujeto 1).*

Resaltan como debilidades para el cambio la falta de profesionalización y de aptitudes técnicas en los equipos, la débil o nula inversión en fortalecimiento organizacional, el débil trabajo en red y la poca conexión con el mundo, lo que hace que muchos enfoques estén desactualizados.

Por su parte, el liderazgo social considera que la gestión del cambio en el sector social es diferente a la del sector empresarial, dado que la segunda se centra en lo monetario, mientras que la primera en lo humano. Resaltan como principal fortaleza para el cambio la pasión por su trabajo (*“pese a la escasez de recursos la pasión los lleva a trabajar con las uñas”* (Sujeto 6).) y el conocimiento del área social. Como principales debilidad coinciden en la sostenibilidad económica.

En síntesis,

Tabla 4 particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo

<i>Categorías</i>	<i>subcategorías</i>	<i>Estilo de liderazgo empresarial</i>	<i>Estilo de liderazgo social</i>
<i>Particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo</i>	La gestión del cambio en el sector social	La gestión del cambio en el sector empresarial y en el sector social tiene factores que coinciden, pero cuentan con diferencias.	Consideran que la gestión del cambio en el sector social es diferente a la empresarial; la segunda se centra en lo monetario, mientras que la primera en lo humano.
	Fortalezas para el cambio	Nuevos profesionales más preparados se están incorporando a los equipos con una orientación más empresarial.	La pasión por su trabajo y el conocimiento en el área social.
	Debilidades para el cambio	Falta profesionalización en los equipos Débil o nula inversión en fortalecimiento organizacional. Débil trabajo en red. Desactualización por poca conexión con el mundo.	La sostenibilidad económica.

Fuente. Elaboración propia

Factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.

Frente a los factores que determinan el éxito, ambos estilos mencionan múltiples factores, por lo que no se identifica una diferencia clara entre ambos ni una fórmula para lograrlo. Los factores nombrados son:

- Liderazgo
- Confianza
- Comunicación permanente y honesta de lo que está pasando
- Retroalimentación
- Planeación
- Alianzas
- Motivación
- Sostenibilidad económica
- Educación
- Redes y alianzas.
- Gestión de miedos y actitud de apertura.
- Claridad
- Paciencia
- Simplicidad
- En tener una coalición para el cambio

Vale resaltar que 2 líderes, 1 de cada estilo, mencionó que el éxito depende de la Integración de perfiles (nueva ola + vieja ola): *“integrar perfiles muy distintos: la vieja ola y la nueva ola. Éstos tienen visiones y esquemas mentales muy distintos. En el mundo empresarial no se ve tanto esa división”* (Sujeto 8).

Frente a su percepción de los principales errores cometidos en procesos de gestión del cambio en el sector social, también se evidencia un acuerdo casi generalizado en que es fundamental la comunicación y la participación, hacer a las personas parte del proceso, crear sinergias y gestionar bien los miedos.

Respecto a por qué se genera resistencia en el sector social, ambos estilos de liderazgo están de acuerdo en que estar en la zona de confort es cómodo, y los cambios asustan. Sin embargo, los participantes del liderazgo empresarial son más severos en indicar que el sector social ha estado sumergido por muchos años en esa zona de confort y que se debe a su débil capacidad de autoevaluación y retroalimentación. Se identifica que en las fundaciones empresariales la resistencia es mucho menor, ello se debe a que operan bajo ciertas normas del sector empresarial donde históricamente ha existido menor tolerancia a la resistencia. No obstante, llama la atención que los de liderazgo social fueron enfáticos que han tenido poca resistencia, pero cuando la han tenido, quienes no se adaptaron se fueron de la organización.

En síntesis,

Tabla 5 Factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo

<i>categorías</i>	<i>subcategorías</i>	<i>Estilo de liderazgo empresarial</i>	<i>Estilo de liderazgo social</i>
<i>Factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.</i>	Factores que determinan el éxito de la gestión del cambio en el sector social	Liderazgo, confianza, sostenibilidad, comunicación, humildad, retroalimentación, paciencia, planeación, alianzas, motivación, sostenibilidad económica, educación, internacionalización, integración de perfiles (nueva ola + viaja ola), gestión de miedos, actitud de apertura.	
	Principales errores cometidos en la gestión del cambio en el sector social	Debilidad en comunicación y la participación	
	Por qué se genera la resistencia en el sector social	Por la personalidad	

Fuente. Elaboración propia

Elementos de la gestión del cambio identificados como claves según el estilo de liderazgo

Ambos estilos consideran que es fundamental hacer diagnósticos, pero para el liderazgo empresarial éste debe ser un proceso formal y constante de la organización, mientras que el liderazgo social lo concibe como un proceso más informal. También es importante resaltar que los primeros hacen un mayor énfasis en la importancia de aprender de tendencias internacionales mientras que los segundos enfocan más su diagnóstico al impacto percibido de la población intervenida. Solo un participante menciona la importancia de partir de un diagnóstico de cultura organizacional, y no solo de un diagnóstico que evalúe la organización respecto al entorno.

Frente a la planeación, la ejecución de la estrategia de cambio y su evaluación, el liderazgo empresarial considera que es fundamental definir un plan de acción e indicadores que permitan evaluar la ejecución, y con base en ellos, medir, aprender y crear acciones de mejora constantemente. El social, considera que la planeación es importante pero no una camisa de fuerza, y su principal método de evaluación son las reuniones de equipo más que los indicadores: *“sigo mi instinto. La planeación es importante para tener un sendero, pero no es una camisa de fuerza. En lo social la camisa de fuerza no sirve. El camino para lograr objetivos puede cambiar”*(Sujeto 7).

Frente a la cultura organizacional, aunque con algunas variaciones, existe un acuerdo casi generalizado entre ambos en que coexisten 2 culturas ligadas a los dos tipos de liderazgo, sin embargo la interpretación de las mismas es distinta:

El liderazgo empresarial considera que *“existen dos culturas, una cultura de la caridad y filantropía, basada en dar el pescado, paquidérmica, que piensa que solo basta con tener buenas intenciones, y un sector más innovador, más inclinado al emprendimiento social. Ágil, dinámico. Toma riesgo. Sabe trabajar en red, colaborativo”*(Sujeto 1).

El liderazgo social considera que *“hay dos extremos. Por un lado, la gente empresaria. Forma su fundación porque tiene una empresa y monta la fundación para optimizar un recurso. Para ahorrarse unos pesos. Allí trabaja gente que muchas veces lo hace no por pasión sino por un cargo. Y en las otras, pura gente enamorada de lo que hace”*(Sujeto 5).

Describen a los segundos como *“personas que trabajan con una firme convicción de servicio, que hacen cosas maravillosas”* y resaltan que *“el país no es tan malo como podría ser por estas organizaciones. Han logrado conservar la fe y tener procesos para acompañar víctimas y victimarios”*(Sujeto 7).

Pese a identificar las 2 subculturas, al ser diferente la interpretación de las mismas, no hay acuerdo frente a su disposición frente al cambio. Mientras los empresariales creen que los sociales son menos propensos al cambio, los sociales creen que todos son propensos al cambio. Algunos participantes creen que estas dos culturas obedecen a un cambio generacional, el cual representa un reto importante para el sector.

Adicionalmente, algunos participantes identifican una tercera cultura, orientada a intereses políticos: *“el sector social se volvió atractivo para un tipo de profesionales distintos al tradicional. Para personas que tienen un interés por político. Buscan crear hito para acceder a puestos políticos”*(Sujeto 3). *“Utilizan el sector social como plataforma política para criticar y oponerse y maldecir al Estado. Ellos creen que tienen la respuesta a lo que el Estado no puede hacer”*(Sujeto 2).

Respecto a la comunicación y participación, los 2 estilos coinciden en que la comunicación debe ser permanente, y que esta debe ser más orientada a impactar lo emocional que lo racional. Las personas del sector social los inspira un objetivo superior, por lo que hablarles a ellos es diferente a hablarles a personas de otros sectores, y por ello cobra importancia medios más humanos como la comunicación cara a cara.

Frente a la subcategoría de sinergias y coalición para el cambio, en el liderazgo empresarial no hay una posición común. Resaltan múltiples razones como la importancia de la motivación del personal para que haya un óptimo trabajo en equipo, un liderazgo que inspire y entusiasme, tener equipos interdisciplinarios, tener claridad en el propósito superior que los une, paciencia y moderación.

El liderazgo social si coincide en que la clave es trabajar con gente con una vocación social muy alta, gente “empeliculada”, que las mueva el propósito de la organización, que trabajen por convicción: “*Lo importante es que vos tengas personas muy enfocadas a la parte social. Y que en la parte administrativa y de mercadeo y ventas personas empresariales pero con un nivel de sensibilidad social alto*”(Sujeto 5).

Por último, ambos estilos coinciden en que los principios organizacionales pueden evolucionar pero nunca cambiar radicalmente y tienen conciencia que la adaptación al cambio también obedece a aspectos de la personalidad y ninguno expresa interés por desarrollar capacidades psicológicas para el cambio en sus equipos.

Tabla 6. Elementos de la gestión del cambio identificados como claves según el estilo de liderazgo

<i>categorias</i>	<i>subcategorias</i>	<i>Estilo de liderazgo empresarial</i>	<i>Estilo de liderazgo social</i>
<i>Elementos de la gestión del cambio identificados como claves según el estilo de liderazgo</i>	<i>Diagnóstico</i>	Práctica fundamental y permanente. Fundamental evaluarse con base a referentes internacionales.	Se realiza informalmente, por medio de reuniones de coordinación y de la interacción con la población intervenida. Su punto de referencia es la población intervenida.
	<i>Planeación del cambio</i>	Fundamental, debe hacerse de forma participativa.	Si planean, aunque no es una camisa de fuerza.
	<i>Ejecución y evaluación del cambio</i>	Es fundamental definir un plan de acción e indicadores que permitan evaluar el ejercicio, y con base en ellos, medir, aprender y crear acciones de mejora.	Evalúan la ejecución por medio de reuniones de equipo. Están en proceso de definir indicadores. Crean que son importantes pero no una camisa de fuerza.
	<i>Cultura organizacional y su predisposición al cambio.</i>	En general se identifica que coexisten 2 culturas ligadas a los dos tipos de liderazgo. Consideran que puede deberse a un cambio generacional. Identifican una tercera cultura, orientada a intereses políticos.	
	<i>Comunicación y participación</i>	Están de acuerdo los 2 estilos en que la comunicación debe ser permanente, y que esta debe ser más orientada a impactar lo emocional que lo racional.	

	<i>Sinergias (Coalición)</i>	No hay una tendencia común. Resaltan la importancia de la motivación del personal para que haya un óptimo trabajo en equipo.	Resaltan que la clave es trabajar con gente con una vocación social muy alta, gente “empeliculada”, que las mueva el propósito de la organización, que trabajen por convicción.
	<i>Habilidades psicológicas para el cambio</i>	Acuerdo común en que la adaptación al cambio es un rasgo de la personalidad. No se identifica interés por desarrollar capacidades psicológicas para el cambio.	
	<i>Valores y vinculación emocional</i>	Los principios pueden evolucionar pero nunca cambiar radicalmente	

Percepción de fortalezas y debilidades en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.

El estilo de liderazgo empresarial resalta que sus fortalezas para liderar el cambio son:

- Liderazgo participativo.
- Saben planear, medir y trazar objetivos.
- Mirada más empresarial y organizacional del sector social
- Creación de alianzas y puentes entre sectores.
- Apertura al cambio.
- Ver los problemas como oportunidades.
- Perspectiva amplia del sector.
- Apertura a la retroalimentación: “menos peinada de moños”

Y sus debilidades son:

La planeación puede dilatar procesos, frente a decisiones que deben tomarse ya: *“Necesito planificar mucho lo que hago. Los cambios que necesitan una ejecución más rápida me cuestan mucho trabajo”*(Sujeto 2).

- Poca tolerancia frente a los tiempos del sector social: *“entender las velocidades de los otros. En el mundo empresarial todo es para ya. Y llega a una organización*

social donde todo va a otro ritmo, donde las decisiones son más acompañadas”(Sujeto 3).

- Debilidad en entender al ser humano.
- Menos altruistas: *“no enseña, no reconfiguran valores y prioridades, no inspiran un mundo mejor, solo se centra en liderar la organización”(Sujeto 4).*

Cuando se les pregunta por las fortalezas del otro estilo de liderazgo, el 50% de los entrevistados indica que no ven fortalezas (*“Debe tener fortalezas pero no las veo”* (Sujeto 2), y el otros 50% señalan:

“mayor sentido de trascendencia de lo que hacen ”(Sujeto 3).

“Más emprendedores, más sensibles, desinteresados y cariñosos. Seguros de sí mismos, tozudos y persistentes”(Sujeto 4).

Respecto a las debilidades coinciden en señalar que son miopes frente a la importancia de innovar, de fortalecer la gerencia y procesos administrativos, de conectarse con el mundo, de sistematizar y de trabajar en red con organizaciones del mismo sector pero también con el sector privado:

“tienen principios y visiones extremadamente arraigadas. Son muy encerrados en su propio mundo. No colaboran. No se inspiran de otras tendencias y otras formas de hacer las cosas. Están muy encerrados en visiones asociadas a un líder. A una figura caritativa. Tienen poca exposición al mundo global. Están aferrados a su forma de hacer las cosas. Tienen poca exposición al sector privado que es lo que ha permeado el otro tipo de liderazgo”(Sujeto 1).

“clientelistas, transaccionales, menos globales, menos estudiosos, menos trabajo en red, y menos gerentes”(Sujeto 4).

Por su parte, los líderes de perfil social exaltan como sus propias fortalezas :

- Conocimiento del sector social
- No trabajan por un salario sino por una causa
- Sensibilidad humana muy desarrollada

- Buenos para conectarse con los *stakeholders*
- Apertura a trabajar con el otro tipo de liderazgo :*“el éxito es la combinación entre experiencia y trayectoria y los jóvenes con innovación. No desconocer lo que está pasando en el mundo pero sin dejar al lado al experiencia. Mezcla de generaciones. No borrar lo que ha sido el conocimiento ancestral, tradición, etc. El cambio no puede ser radical. No es borrón y cuenta nueva”*(Sujeto 8).
“Piensan mucho en la parte económica. Eso es muy bueno porque el sector social no tiene esa conciencia”(Sujeto 5).

Entre sus debilidades resaltan:

- Uso de las tecnologías.
- Debilidad en la planeación e implementación de sistemas de medición y sistematización.
- Muy permisivos, les falta contundencia: *“Me he pasado de madre (Sujeto 5)”*.
- Desorden.
- Reconocen sus debilidades en lo gerencial, y por ello se preocupan por mejorarlas.

A diferencia de el otro estilo de liderazgo el 100% resaltaron como virtudes del otro tipo de liderazgo su velocidad y capacidad de estructurar procesos. Indican que son más estructurados, más ordenados, más metodológicos.

Respecto a las debilidades, consideran que tienen menos vocación social. Su trabajo *“lo hacen más por su imagen que por la gente”*(Sujeto 8). Consideran que *“son más superficiales”* y *“frívolos”*(Sujeto 8). *“Piensan más en lo económico que en la gente. “toman decisiones muy racionales y se olvidan del corazón. Descartan temas importantes y personas por temas económicos. No se preocupan por la gente. Y por eso me la montan! No entiendo cómo hacen para no preocuparse por la gente”*(Sujeto 5). *“Ven las cosas desde la parte de procesos más que personas. Les falta humanizarse un poco frente a la situación del otros”*(Sujeto 6).

Tabla 7 Percepción de fortalezas y debilidades según el estilo de liderazgo

Categorías	Subcategorías	Estilo de liderazgo empresarial	Estilo de liderazgo social
<p>Fortalezas y débiles en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.</p>	<p>Percepción de fortalezas y debilidades de su estilo de liderazgo para el cambio</p>	<p>Fortalezas: Liderazgo participativo. Saben planear, medir y trazar objetivos. Tienen una mirada más empresarial y organizacional del sector social. Creación de alianzas y puentes entre sectores. Apertura al cambio. Ven los problemas como oportunidades. Perspectiva amplia del sector. Apertura.</p> <p>Debilidades: La planeación puede dilatar procesos frente a decisiones que deben tomarse ya. Poca tolerancia frente a los tiempos del sector social. Debilidad en entender al ser humano. Debilidad en inspirar cambios sociales.</p>	<p>Fortalezas: pasión por lo que hacen. Vocación de servicio. Conocimiento del sector social. No trabajan por un salario sino por una causa. Sensibilidad humana muy desarrollada. Buenos para conectarse con los <i>stakeholders</i> Apertura a trabajar con el otro tipo de liderazgo. Reconocen sus debilidades en lo gerencial, y por ello se preocupan por mejorarlas.</p> <p>Debilidades: Uso de las tecnologías. Debilidad en la planeación e implementación de sistemas de medición y sistematización. Muy permisivos, les falta contundencia. Desorden.</p>
	<p>Percepción de fortalezas y debilidades del otro estilo de liderazgo para el cambio</p>	<p>Algunos no ven fortalezas. Otros consideran que la trascendencia que le dan a su actuar; tozudos, persistentes, cariñosos, sensibles, emprendedores.</p> <p>Debilidades: miopes frente a la importancia de innovar, de fortalecer la gerencia, de conectarse con el mundo, de sistematizar y de trabajar en red con organizaciones del mismo sector pero también con el sector privado.</p>	<p>Fortalezas: Son más estructurados, veloces, más ordenados, más metodológicos y tienen mayor foco en los procesos que en las personas.</p> <p>Debilidades: menos vocación social. Su trabajo lo hacen mas por su imagen que por la gente. Son más superficiales y frívolos. Piensan más en lo económico que en la gente. Les falta humanizarse más.</p>

Fuente. Elaboración propia

CONCLUSIONES

-En relación con las interpretaciones del cambio de ambos estilos de liderazgo están alineadas y coinciden con la revisión de la bibliografía. Son entendidos como procesos naturales y constantes que deben afrontar las personas y las organizaciones para evolucionar conforme lo hace la sociedad, con miras a mantenerse vigentes y responder óptimamente a sus clientes.

Pese a esta coincidencia, se distancian en la forma de entender la gestión del cambio. Se evidencia que el liderazgo empresarial conoce la teoría de Desarrollo Organizacional de la Gestión del Cambio, y dan una respuesta alineada con la misma, mientras que el liderazgo social, al no estar tan influenciado por el sector privado, no conoce el desarrollo teórico y práctico de este campo y lideran el cambio en sus organizaciones desde la intuición. Aquí se identifica, por tanto, un campo interesante de formación para líderes del sector social.

Frente a las razones que obligan al sector a cambiar en la actualidad, ambos estilos coinciden en resaltar la sostenibilidad y la diversificación de fuentes de financiación. Adicionalmente, el liderazgo empresarial enfatiza en la necesidad de ajustar procesos de medición y aprendizaje para mejorar el impacto de la organización y lograr resolver problemas estructurales de la sociedad; y el liderazgo social enfatiza en la necesidad de generar sinergias entre las organizaciones del sector social, lo que resulta muy interesante pues a lo largo de las entrevistas la debilidad en el trabajo interinstitucional en el sector fue expresada en reiteradas oportunidades por los participantes de enfoque empresarial pero no por los de enfoque social.

Respecto a exigencia que el mundo le hace hoy al sector social por la medición del impacto, ambos coinciden en que es una tarea pendiente para el sector, pues no ha estado acostumbrado a medirse, a que lo evalúen y retroalimenten, y reconocen que es valioso que este tema haya entrado a la agenda pues permite redefinir prioridades y enfocarse en lo que realmente impacta el desarrollo y la sostenibilidad. Más allá de este

acuerdo, sobre este tema, no se percibe una posición clara que agrupe y diferencie a los 2 tipos de liderazgo. Algunos creen que todo se puede medir, otros no. Algunos consideran que se debe medir con la misma vara que el sector empresarial otros consideran que en el sector social nunca los números deben primar sobre el ser humano. Algunos creen que medir el impacto garantiza la sostenibilidad, otros que la sostenibilidad la garantiza la satisfacción del usuario.

-Respecto de las particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social, ambos estilos de liderazgo están de acuerdo en que la gestión del cambio en el sector empresarial y en el sector social tiene factores que coinciden, pero cuentan con diferencias, dado que el primero busca mediante dichos cambios mejorar su rentabilidad económica, mientras que el segundo tiene un mayor interés en lo humano; lo motiva un propósito superior.

Se identifican diferencias importantes en la percepción de las fortalezas y debilidades que tiene el sector para adelantar procesos de gestión del cambio. El liderazgo empresarial resalta como fortalezas que el auge de la RSE ha aumentado la visibilidad del sector social, atrayendo a profesionales más preparados y con una orientación más empresarial, y como debilidades señalan que, pese a ello, falta aún mucha profesionalización, internacionalización y aptitudes gerenciales y de trabajo interinstitucional en los equipos. Por su parte, el liderazgo social resalta como principal fortaleza para el cambio la pasión por su trabajo, la recursividad, la vocación social, el capital relacional y el conocimiento del área social, y como principales debilidades coinciden en la sostenibilidad económica.

Esta diferencia en percepción es importante que no se ignore y se trabaje mediante estrategias de formación y diálogo pues marcará una diferencia en lo que percibirán como prioridad en los procesos del cambio.

-En lo relacionado con los factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social, se evidencia que ambos estilos de liderazgo

comparten la percepción en entender la comunicación y la participación como elementos claves para el éxito. Consideran que debe haber canales y espacios que permitan un diálogo participativo y una permanente retroalimentación al proceso. Están de acuerdo en que el cambio en el sector social no es exitoso si lo diseña una persona desde el escritorio y se impone, por lo que la comunicación, vista como proceso participativo de doble vía juega un rol fundamental tanto para disminuir la incertidumbre, como para motivar y comprometer. Esta comunicación debe ser honesta, permanente, humana, cercana y con un matiz emocional.

Otros factores claves para el éxito mencionados son: el liderazgo, la educación, la sostenibilidad económica, la cultura organizacional, la conexión con el mundo y coaliciones para el cambio. Sin embargo, frente a esos elementos mencionados no se identifica una tendencia clara que permitiera agrupar posturas comunes entre los participantes.

Se identifica una conciencia compartida entre los 2 tipos de liderazgo en entender la resistencia como un proceso normal y obedece más a aspectos de la personalidad que a deficiencias en la implantación de los procesos de cambio, es decir que le dan más peso al enfoque que entiende la resistencia como un proceso psicológico individual. Consideran que se da por miedo, por no querer salir de la zona de confort, por miedo a perder poder. Pese a ello ninguno de los grupos hace énfasis en la importancia de desarrollar habilidades psicológicas para el cambio, lo cual también representa una oportunidad de formación valiosa.

Preocupa también que ninguno de los participantes manifestó que la resistencia se puede dar por errores en la implementación cambio, o incluso del liderazgo mismo del proceso. La humildad juega un papel fundamental en estos procesos, pues permite adelantar acciones eficaces de retroalimentación y mejora; Y por ello, si no existe la capacidad de entender que la resistencia puede darse por más motivos que simplemente un rasgo de la personalidad, será mas difícil empatizar y encontrar soluciones efectivas. Se identifica aquí una interpretación compartida en ambos estilos de liderazgo que

limita la construcción de equipos heterogéneos y sinérgicos para el cambio, y por ende un aspecto a trabajar con los equipos directivos involucrados en procesos de cambio.

-En lo relacionado a los elementos de la gestión del cambio que consideran claves según el tipo de liderazgo, cuando se pregunta por su opinión frente a elementos puntuales identificados como claves en la metodología de gestión del cambio, se identifica diferencias significativas en la percepción de los mismos, lo que evidencia fuentes de posibles conflictos en la implementación de estos procesos y por ende áreas donde es fundamental adelantar trabajos de formación y sensibilización:

Ambos estilos consideran que es fundamental hacer diagnósticos, pero para el liderazgo empresarial este debe ser un proceso formal y constante de la organización, mientras que el liderazgo social lo concibe de forma más informal e intuitiva. También es importante resaltar que los primeros hacen un mayor énfasis en la importancia de aprender de tendencias internacionales mientras que los segundos enfocan más su diagnóstico a la retroalimentación dada por la población intervenida. Solo un participante menciona la importancia de partir de un diagnóstico de cultura organizacional, y no solo de un diagnóstico que evalúe la organización respecto al entorno, lo cual es fundamental si se entiende que es un sector donde no funciona la imposición sino la inspiración y por ello entender las subculturas implícitas y su interrelación, permite formular procesos de gestión del cambio que vayan de la mano con los propósitos superiores que mueven a las personas.

El estudio evidencia que el liderazgo empresarial tiene una fortaleza frente a la planeación y la evaluación de la gestión, y esa fortaleza es reconocida tanto por el liderazgo empresarial como por el social. Estos últimos confían en que la intuición es la mejor herramienta para orientar a la organización, que la planeación es importante pero no una camisa de fuerza, y que medir es importante pero nunca se debe llegar al punto en que lo cualitativo sea menos importante que lo cuantitativo, pues lo primero siempre debe ser el ser humano. La principal herramienta del liderazgo social para planear y

evaluar son las reuniones de equipo lo que evidencia su inclinación hacia la toma de decisiones compartidas y su fortaleza respecto al capital relacional intraorganizacional.

Frente a la cultura organizacional, aunque con algunas variaciones, existe un acuerdo casi generalizado entre ambos en que coexisten 2 culturas ligadas a los dos tipos de liderazgo. Si se analizan las interpretaciones frente a estas subculturas, es posible notar que son dos visiones del mundo y lógicas muy distintas y que si este aspecto se descuida en el marco de un proceso de gestión del cambio, puede conducir a que se genere una polarización que afecte significativamente el proceso. Entender estas subculturas y crear estrategias para armonizarlas y fomentar su empatía y trabajo en equipo es un reto fundamental para los gerentes sociales que lideran estos procesos.

Respecto a la comunicación y participación, como se mencionó anteriormente, los 2 estilos coinciden en que son 2 procesos interconectados que deben ser permanentes. Consideran que a las personas del sector social los inspira un objetivo superior, por lo que hablarles a ellos es diferente a hablarles a personas de otros sectores, y por ello cobra importancia una comunicación emocional, por canales más humanos como la comunicación cara a cara. Sin embargo, si se entiende que en la actualidad el sector social ya está permeado por el sector empresarial, es importante que los líderes tomen conciencia de que los planes de comunicación del cambio deben contemplar la construcción de un sentido de urgencia orientado a impactar a ambas subculturas, ya que unos que serán más receptivos a una comunicación más racional y otros a una más emocional.

Respecto a la participación y a la creación de sinergias, se evidencia una inclinación de ambos liderazgos en trabajar con personas que compartan sus rasgos culturales, más que con el otro tipo de liderazgo. No se ve un interés claro de estos líderes por armonizar diferencias sino en construir organizaciones donde prime una de las 2 subculturas. Es pues ésta una tarea pendiente, que a su vez le permitirá fortalecer cimientos para trabajar con otras organizaciones, que como se ha mencionado en el estudio por los participantes es un reto importante en la actualidad.

Por último, los líderes reconocen los valores que dieron origen a la organización como referentes de su gestión y la mayoría concuerda que si bien éstos pueden evolucionar, nunca deberán cambiar drásticamente, de tal forma que el cambio será mejor recibido si apoya o impulsa dichos valores que si no. Por ello se recomienda a los líderes crear sentidos de urgencia del cambio que evidencien claramente como esos valores no se borran sino como se transforman para potenciarlos.

-Finalmente, respecto de la percepción de las fortalezas y debilidades de los estilos de liderazgo se confirma la hipótesis en que ambos estilos de liderazgo tienen percepciones del otro estilo que dificultan empatizar y trabajar en equipo, por lo que prefieren trabajar con personas de su mismo estilo de liderazgo impidiendo entablar equipos complementarios y sinergias entre ambas fortalezas.

Si se entiende que las interpretaciones son solo interpretaciones, que tienen que ver más con un sistema de creencias propio que con una verdad objetiva, es posible diseñar estrategias pedagógicas que permitan al liderazgo empresarial sensibilizarse frente a las lógicas del social y desarrollar capacidades técnicas que permitan a este último acercarse a las lecciones aprendidas en el mundo empresarial y de la gerencia social de otros países.

Algunos participantes consideran que la diferencia de enfoques corresponde a un cambio generacional. Sin embargo, si se tiene en cuenta que el 50% de los participantes de enfoque social entrevistados eran menores de 36 años, edad que correspondería a la nueva ola generacional, y que éstos comparten las mismas lógicas que líderes que llevan más de 40 años en el sector, es posible evidenciar que esta diferencia no corresponde exclusivamente a un cambio generacional, sino también a diferencias en la personalidad. La psicología ha demostrado que según los rasgos psicológicos de los sujetos, estos tenderán a inclinarse por un área laboral o por otra, y en la actualidad el auge de la responsabilidad social empresarial, el emprendimiento social, entre otras tendencias, han vuelto al sector social atractivo para sujetos con rasgos en la personalidad distintos a los que han primado tradicionalmente en el sector. Por tanto,

este fenómeno no es un tema coyuntural, sino una realidad a la que se verá enfrentada el sector y su solución no es que un liderazgo absorba al otro, sino crear organizaciones que sean híbridos, lo que es posible lograr si los líderes se sensibilizan sobre las fortalezas del otro tipo de liderazgo y se crean condiciones para trabajar empáticamente en pro del objetivo que los reúne.

RECOMENDACIONES

1. Sería interesante para futuras investigaciones explorar el tercer tipo de liderazgo del sector social identificado por los participantes, a saber, “un liderazgo que tiene interés político y que encuentra en el sector social una plataforma para acercarse a sus aspiraciones”. Se recomienda como tema de futuras investigaciones analizar el impacto de este tipo de liderazgo en el sector.
2. La educación es una herramienta fundamental para la construcción de empatía. Se sugiere crear espacios de encuentro y diálogo entre ambos tipos de liderazgo, donde se puedan discutir sobre la base del respeto sus interpretaciones sobre su quehacer y desarrollar capacidades técnicas pero también humanas que permitan obtener la sensibilidad requerida para trabajar juntos. Estos espacios de formación y construcción colectiva son fundamentales al interior de las organizaciones pero también en el Departamento, lo que permitiría motivar la generación de redes y trabajo interinstitucional. Entre las temáticas que se recomienda trabajar se incluyen:
 - Empatía.
 - Comunicación asertiva.
 - Resolución pacífica de conflictos.
 - Empoderamiento y responsabilidad frente al propio mundo emocional.
 - Resiliencia.
 - Las tendencias del sector social a nivel internacional. Casos de éxito.
 - Qué es la Planeación estratégica y cuál es su importancia.
 - La importancia del cambio en el siglo XXI. Casos de éxito de la gestión del cambio en el sector social.

- Historia del sector social en Colombia.
3. Se recomienda que siempre los procesos de gestión del cambio iniciarlos partiendo de un diagnóstico de cultura organizacional, que permita comprender a profundidad las creencias, valores, símbolos, etc., que comparten las personas y subculturas que forman la organización y de tal forma poder emprender procesos de transformación que reconozcan la singularidad de la organización. En este diagnóstico es fundamental analizar con detenimiento la relación de los 2 estilos de liderazgo en la organización, para que con base en ese entendimiento se puedan diseñar estrategias que mitiguen los riesgos de polarización entre los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A engranar las generaciones laborales: saber manejar el cambio generacional (2006).
Revista Dinero. no.0249 Mar 2006, 68-70
- Acosta, Carlos (2002). Cuatro preguntas para iniciarse el cambio organizacional.
Revista Colombiana de Psicología. N 11-,p. 9- 24. Universidad Nacional,
Colombia
- Acosta, Carlos, 2012. Cuanto preguntas para iniciarse el cambio organizacional. Revista
colombiana de psicología. N 11, 9-24)
- Amorós, Antonio. Y Tippelt , Rudolf 2005. Gestión del cambio y la innovación: un
reto en las organizaciones modernas. Revista Beitrage aus der Paxis der
beruflichen Bildung. N. 15, pág. 1, 30). Alemania.
- Ascaort VI Simposio. (1999) “el rol estratégico de la gestión humana - coyuntura y
perspectiva”. Ponencia Grupo Ascort: “ De la puerta cerrada al salto por encima
de la malla”.
- Burcet, Josep (no date). Aceleración de la Historia. Barcelona. Consultado el 9 de
febrero. Disponible en línea: <http://gestiondelcambio.com.es/>
- Calderón Hernández, G. (2008). Aproximación a un modelo de gestión humana que
agregue valor a la empresa colombiana. Bogotá: Universidad Nacional de
Colombia.
- Calderón, Naranjo y Álvarez (2006). Gestión humana en las organizaciones un
fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de
investigación. Cuadernos de Administración, 19 (32), 225-54.
- Calderón, Naranjo y Álvarez (2010). Gestión humana en Colombia: roles, prácticas,
retos y limitaciones. Bogotá: ACRIP y Universidad Nacional de Colombia.
- Carreras, Ignasi; Iglesias, Maria; Sureda, Maria (2009), Transformar con éxito las ONG.
Liderazgo del cambio. Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación
PricewaterhouseCoopers España. Consultado el 1 de febrero. Disponible en
línea:
[http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Transformar_con_exit
o_las_ONG.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Transformar_con_exit_o_las_ONG.pdf)
- Carreras, Ignasi; Leaverton, Amy; Sureda, Maria (2009). Líderes para el cambio social.
Características y competencias del liderazgo en las ONG. ESADE, Barcelona.
- Duran, María Martha. Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto
laboral. Revista Nacional de administración. Enero junio 2010. Pag. 71- 84
- Escudero, Jesús, Delfín, Luis, y Arano, Raúl, (2014). El desarrollo organizacional y la
resistencia al cambio en las organizaciones. Revista Ciencia Administrativa N1.
- Forebes, Roger (2011). Terapia Gestalt y gestión de cambio organizacional. Éxito
empresarial. N. 157
- García, Antonia; Álamo, Francisca, García, Fernando, 2011. Cuadernos de Economía y
Dirección de la empresa 14. ACEDE Universidad de Canaria, España.
- Gobierno Vasco (2012). Metodología de Gestión del Cambio. Documento de
Estándares. Barcelona. Consultado el 1 de febrero. Disponible en línea:
[http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/guia_estandares_tecnologicos/e
s_6876/adjuntos/5.%20Anexo%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Gesti%C3
%B3n%20del%20Cambio.pdf](http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/guia_estandares_tecnologicos/es_6876/adjuntos/5.%20Anexo%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Gesti%C3%B3n%20del%20Cambio.pdf)

- Juaneda, Emma y González, Leonor y Marcuello, Carmen (2011). El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM. Universidad de La Rioja (España). Consultado el 5 de febrero. Disponible en línea: <http://search.proquest.com/openview/5a116939e7ec4a1579285ad9925ef250/1?pq-origsite=gscholar>
- López, Javier (2000). Cómo afrontar con éxito la gestión del cambio. Capital humano :. Vol.013, no.0137 Oct 2000, 32-42
- Observatorio del tercer sector Bizkaia 2010 Guía para la gestión de proyectos sociales. Bizkaia, España. Consultado el 8 de febrero. Disponible en línea: <http://www.telefonodelaesperanza.org/imgs/2461.pdf>
- Sanchez, Luz, Sánchez, Esther, Alejandro Escrivá, 2010 pág. 7) Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos. Cuadernos de economía y dirección de la empresa. N 42. Pág. 075- 112
- Vargas, German (2008). Arquitectura del cambio organizacional : liderazgo , gestión del conocimiento e innovación tecnológica. Revista de Ingeniería Universidad de los Andes, Colombia. Vol.000, no. 0028 (Nov. 2008), 9 – 14.
- Velandia Daza, Mario (2015). Gestión del Cambio. Consultado el 5 de febrero. Disponible en línea: <https://prezi.com/8p8mtnwcvyud/gestion-del-cambio/>.
- Waisbluth , Mario (2008) Gestión del cambio en el sector publico. Universidad de Chile, Chile. Consultado el 8 de febrero. Disponible en línea: http://www.logotec.cl/descargas/gestion_del_cambio.pdf
- Zimmermann, Arthur (2000). Gestión del Cambio. Caminos y herramientas. Ediciones ABYA- YALA. Ecuador. Consultado el 29 de enero. Disponible en línea: <https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/11721/Gesti%C3%B3n+del+cambio+organizacional.pdf?sequence=1>

ANEXOS

Anexo 1.

Estructura del instrumento

Factores identificados como más estratégicos en la gestión del cambio en las organizaciones del sector social en Antioquia según el estilo de liderazgo

<i>categorias</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>preguntas</i>
Datos de identificación		Nombre Edad Cargo Antigüedad en el cargo Antigüedad en el sector social Nivel educativo Estrato socioeconómico Sexo Profesión
Interpretación del cambio y su gestión en el sector social según el estilo de liderazgo.	Noción e importancia del cambio	¿Para usted que es el cambio y cuál es su importancia?
	Gestión del cambio	¿Para usted que es gestión del cambio y cuál es su importancia?
	Gestión del cambio en el sector social	¿Qué desafíos enfrenta el sector social hoy que lo obligan a cambiar y a gestionar el cambio? ¿Qué opina usted de las exigencias que el mundo le hace hoy al sector social por la eficacia y eficiencia?
Particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo	La gestión del cambio en el sector social	¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del sector social para enfrentar esos desafíos? ¿Considera usted que la gestión del cambio en el sector social es diferente a la gestión del cambio en el sector empresarial? ¿por qué?
Factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.	Éxito de la gestión del cambio	¿De qué depende el éxito de un proceso de gestión del cambio en el sector social? ¿Cuáles considera usted que son los principales errores que se cometen en procesos de gestión del cambio en el sector social? ¿Por qué cree usted que se dé resistencia al cambio? ¿cómo gestionarla adecuadamente en el sector social?
Factores de la gestión del cambio identificados como clave según el estilo de liderazgo	Diagnóstico	¿Cómo saber que se requiere un cambio?
	Planeación del cambio	Cómo se implanta un proceso de gestión del cambio? Cuales son los pasos?
	Cultura organizacional	¿cómo es la cultura organizacional del sector social? ¿considera usted que ésta facilita el cambio?
Factores identificados como clave en un proceso de cambio según el estilo de liderazgo	Comunicación y participación	¿cómo debe ser la comunicación del cambio en el sector social? ¿ como debe ser la participación en los procesos de cambio en el sector social?
	Coalición para el cambio	Cómo se forman coaliciones efectivas para el cambio en el sector social
	habilidades psicológicas para el cambio	Por qué hay personas que reciben mejor el cambio que otras?
	Valores y vinculación emocional	¿Qué se debe hacer cuando el cambio va encontrar de los valores que dieron origen a la organización?
Fortalezas y débiles en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.	Fortalezas	Cuáles cree usted que son sus fortalezas como líder en la gestión del cambio.
	Debilidades	Cuáles cree usted que son las fortalezas en la gestión del cambio del otro estilo de liderazgo.

Anexo 2.

Protocolo de entrevista

Datos de identificación

Nombre

Edad

Cargo

Antigüedad en el cargo

Antigüedad en el sector social

Nivel educativo

Estrato socioeconómico

Sexo

Profesión

Interpretación del cambio y su gestión en el sector social según el estilo de liderazgo.

¿Para usted qué es el cambio y cuál es su importancia?

¿Para usted qué es gestión del cambio y cuál es su importancia?

¿Qué desafíos enfrenta el sector social hoy que lo obligan a cambiar y a gestionar el cambio?

¿Qué opina usted de las exigencias que el mundo le hace hoy al sector social por la eficacia y eficiencia?

- **Particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo**

¿Considera usted que la gestión del cambio en el sector social es diferente a la gestión del cambio en el sector empresarial? ¿por qué?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del sector social para enfrentar esos desafíos de cambio que se le imponen?

- **Factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.**

¿De qué depende el éxito de un proceso de gestión del cambio en el sector social?

¿Cuáles considera usted que son los principales errores que se cometen en procesos de gestión del cambio en el sector social?

¿Por qué cree usted que se dé resistencia al cambio? ¿cómo gestionarla adecuadamente en el sector social?

- **Factores de la metodología de gestión del cambio identificados como claves según el estilo de liderazgo**

¿Cómo saber que se requiere un cambio?

¿Cómo se implanta un proceso de gestión del cambio? Cuáles son en su opinión las fases, momentos o los pasos más claves?

¿Qué es lo más clave en la ejecución efectiva del cambio

¿Cómo evalúa el cambio usted?

¿Cómo caracterizaría usted la cultura organizacional del sector social? ¿Considera usted que ésta facilita u obstaculiza el cambio?

¿cómo debe ser la comunicación del cambio en el sector social? ¿ cómo debe ser la participación en los procesos de cambio en el sector social?

¿Cómo se forman coaliciones efectivas para el cambio en el sector social?

¿Por qué hay personas que reciben mejor el cambio que otras?

¿Cuál ha percibido usted es el perfil de personas que mejor asimila o no asimila el cambio en el sector social?

¿Qué se debe hacer cuando el cambio va en contra de los valores que dieron origen a la organización o que se consideran de valor crucial para la organización?

- **Fortalezas y débiles en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.**

¿Cuáles cree usted que son sus fortalezas y debilidades como líder en la gestión del cambio?.

¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades en la gestión del cambio del otro estilo de liderazgo?

Anexo 3

Ejemplo de procesamiento de datos derivados de la entrevista Sujeto 1

Datos de identificación:

Edad	39
Antigüedad en el cargo	7
Antigüedad en el sector social	20
Nivel educativo	Maestría
Estrato socioeconómico	6
Sexo	F

Sistematización de los datos por categorías

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUBCATEGORÍAS</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>RESPUESTA</i>
Interpretación del cambio y su gestión en el sector social según el estilo de liderazgo.	Noción e importancia del cambio	¿Para usted que es el cambio y cuál es su importancia?	Es la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, tendencias y contextos. Importante para evolucionar, para sobrevivir.
	Gestión del cambio	¿Para usted que es gestión del cambio y cuál es su importancia?	Capacidad de liderar esa adaptación en su equipo, procesos y estructura organizacional. Que el cambio se vea reflejado en el impacto que logra en la sociedad. Fundamental para lograr mover la organización de un punto A un punto B. Implica cambio culturales, actitudes y comportamientos humanos
	Gestión del cambio en el sector social	¿Qué desafíos enfrenta el sector social hoy que lo obligan a cambiar y a gestionar el cambio?	- Financiación. Más limitadas las fuentes tradicionales. -Tendencia a resultados y medición de impacto. -Adaptarse a un nuevo tipo de donantes. -Diversificar las fuentes de financiación. -Crece mucho el emprendimiento social, que tienen una ventaja competitiva. Hay que adaptarse para poder competir y adaptarse. Antes eran buenas solo por tener una misión con un objetivo de servicio a la sociedad. Hoy eso tiende a desaparecer. - Implementar sistemas de medición y de aprendizaje. Hoy se exige rendir cuenta y cumplir con estándares internacionales cada vez más exigentes
		¿Qué opina usted de las exigencias que el mundo le hace hoy al sector social por la eficacia y eficiencia?	Tiene sus pros y contras. El sector social no estaba acostumbrado a rendir cuentas. Pero hay cosas que simplemente no se pueden medir y se está forzando a las organizaciones a medir y invertir mucho dinero en eso. Para cumplir con ese requisito, han datos ficticios. Ejemplo, mejorar convivencia, empoderamiento son aspectos muy difíciles de medir.
Particularidades que diferencian la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo	La gestión del cambio en el sector social	¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del sector social para enfrentar esos desafíos de cambio que se le imponen?	Fortalezas: -Se han incorporado a los equipos un grupo de gente que esta más a la vanguardia y cercano a la visión de emprendimiento social, con espíritu de liderazgo y capacidad de adaptarse. -El tamaño: el tamaño pequeño de la mayoría de las organizaciones las hace más flexibles para el cambio Debilidades: -falta profesionalizarse mucho. Hoy está atrayendo gente del sector empresarial pero hay gente de la vieja guardia con visión más filantrópica que de emprendimiento social. -Recursos para invertir en temas organizacionales no hay. Es muy miope que las fuentes disponibles de recursos no vean lo importancia de invertir en fortalecimiento interno: gerencia, procesos, etc.

		¿Considera usted que la gestión del cambio en el sector social es diferente a la gestión del cambio en el sector empresarial? ¿por qué?	Claramente. Por las razones antes mencionadas
Factores percibidos como determinantes del éxito en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.	Éxito de la gestión del cambio	¿De qué depende el éxito de un proceso de gestión del cambio en el sector social?	-Liderazgo y cultura organizacional. -Espacios de construcción de confianza. -Perder el miedo al cambio. -Visualizar hacia donde va la organización y repetir repetir y repetir.
		¿Cuáles considera usted que son los principales errores que se cometen en procesos de gestión del cambio en el sector social?	Asumir que está lo suficientemente bien comunicado. Nunca sobra comunicar.
		¿Por qué cree usted que se dé resistencia al cambio? ¿Cómo gestionarla adecuadamente en el sector social?	Causas: miedo. Posibilidad de perder por el cambio. No ser capaz de adaptarse. Todo tiempo pasado fue mejor. Creer que voy a perder autoridad. Se gestiona dando la oportunidad de expresar miedos. Construcción de confianza, coaching, conectándose con la gente más desde la humanidad y no solo desde los procesos. Verlo desde el interior. Efectividad y afectividad. Espacios fuera de la oficina con coach, biodanza, yoga. Esto lo hizo con líderes, para tener una coalición del cambio.
Factores identificados como clave en un proceso de cambio según el estilo de liderazgo	Diagnóstico	¿Cómo saber que se requiere un cambio?	Planeación estratégica. En el equipo hay1 persona que esta pensando siempre en el futuro. Leyendo contexto y haciendo diagnóstico.
	Planeación del cambio	¿Cómo se implantar un proceso de gestión del cambio? Cuáles son en su opinión las fases, momentos o los pasos más claves?	Por fases. Gradual.
	Ejecución y evaluación del cambio	¿Qué es lo más clave en la ejecución efectiva del cambio	Gradual. Medir y aprender. buscar aliados que sepan. Retroalimentación. Cambiar gente que no se adapte
		¿Cómo evalúa el cambio usted?	Evaluación. Balance corecard. Construida participativamente. Trimestral mente se monitorean indicadores
	Resistencia al cambio	¿Cómo caracterizaría usted la cultura organizacional del sector social?	Dos culturas: 1.caridad y filantrópica. Dar el pescado. Paquidérmica. Solo basta con tener buenas intensiones. 2. Sector más innovador, emprendimiento social. Ágil, dinámico. Toma riesgo. Trabajo en red, colaborativo
		¿Considera usted que ésta facilita u obstaculiza el cambio?	La primera totalmente
	Comunicación y participación	¿cómo debe ser la comunicación del cambio en el sector social? ¿ cómo debe ser la participación en los procesos de cambio en el sector social?	la comunicación y la participación son muy importantes. Hay que hacerlos sentir parte. Es fundamental definir herramientas que permitan tener mucha retroalimentación. Una comunicación y una participación cercana, orientada a que la gente exprese como se ha sentido con esto, reconocer las emociones. Fundamental la comunicación cara a cara. Conectarse desde lo humano
	Sinergias (Coalición)	¿Cómo se forman coaliciones efectivas para el	Con entusiasmo. Enamorando a la gente. No criticar hacia atrás. Inspirando. ilusión. No todos son capaces

		cambio en el sector social	
	Habilidades psicológicas para el cambio	¿Por qué hay personas que reciben mejor el cambio que otras? ¿Cuál ha percibido usted es el perfil de personas que mejor asimila o no asimila el cambio en el sector social?	Miedo. Se relaciona con su ámbito emocional. Por ellos es fundamental conectarse desde lo humano. Hablar de temores, de barreras que ellos identificaban. Le gusta implementar rituales o juegos donde cada uno se compromete con esa nueva visión.
	Valores y vinculación emocional	¿Qué se debe hacer cuando el cambio va en contra de los valores que dieron origen a la organización o que se consideran de valor crucial para la organización?	Los valores se deben preservar. Duda. Da un ejemplo: Mi Sangre partió de ayudar desde la lástima. Hoy tiene una visión distinta. Hablamos de Solidaridad y de las víctimas como el Potencial de cambio más grande. Hay que adaptarse y evolucionar, pero preservando algo del origen. No cambio radical
Fortalezas y débiles en la gestión del cambio en el sector social según el estilo de liderazgo.	Fortalezas Debilidades	¿Cuáles cree usted que son sus fortalezas y debilidades como líder en la gestión del cambio?.	Se cataloga como tipo emprendimiento social: Fortalezas -Liderazgo muy participativo e incluyente. Horizontal -Confianza. -Visión compartida -Liderazgo basado en el amor y no en el miedo. Resaltando las cosas positivas de cada persona. -Construye puentes entre sectores. Con stakeholders y otras entidades. -Perspectiva amplia -Ver los problemas como oportunidades para el cambio Debilidades: Flexibilidad. Ayuda pero puede dilatar el proceso.
		¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades en la gestión del cambio del otro estilo de liderazgo?	Fortalezas liderazgo 2. No se ocurre. Debilidades 2: principios y visiones extremadamente arraigados. Muy encerrados en su propio mundo. No colaboración. No se inspiran de otras tendencias y otras formas de hacer las cosas. Están muy encerrados en visiones asociadas a un líder. A una figura caritativa. Poca exposición al mundo global. Aferrados a su forma de hacer las cosas. Poca exposición al sector privado q es lo que a permeado el otro tipo de liderazgo.