

3. ADAPTABILIDAD PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

1. Introducción

La capacidad de adaptarse al cambio es una de las condiciones esenciales para que las organizaciones de la economía social puedan afrontar con éxito los procesos de relevo generacional. No basta con tener un propósito claro ni con disponer de liderazgos conscientes; es necesario que las estructuras, las prácticas y las culturas organizativas se mantengan abiertas a la revisión, la innovación y la mejora continua.

El relevo generacional implica, por definición, un cambio profundo: se transfieren responsabilidades, se integran nuevas personas y se ponen a prueba las dinámicas colectivas. En ese tránsito, la organización se enfrenta a tensiones, resistencias y oportunidades que solo pueden gestionarse si existe un nivel suficiente de **adaptabilidad organizativa**. Una cooperativa o sociedad laboral adaptable es aquella que es capaz de reconfigurarse sin perder su esencia, de aprender de la experiencia y de crear condiciones favorables para la incorporación de nuevas generaciones.

2. La adaptabilidad organizativa en el relevo

La adaptabilidad, entendida como la capacidad de **ajustarse a cambios internos y externos sin perder cohesión ni identidad**, es clave en el momento de una sucesión. Permite mantener el equilibrio entre la continuidad de lo que funciona y la apertura a lo nuevo.

Desde la perspectiva del relevo generacional, la adaptabilidad se traduce en varias dimensiones:

- **Revisión de estructuras y prácticas:** analizar periódicamente si los procesos actuales siguen siendo válidos para los retos del presente.
- **Acogida de nuevas ideas y liderazgos:** valorar y dar espacio a propuestas innovadoras, especialmente de jóvenes y mujeres.
- **Gestión de transiciones:** disponer de protocolos que ordenen y acompañen los traspasos de funciones y responsabilidades.

Financia:



Impulsa:



Colabora:



EFRES. Estrategias para facilitar el relevo de la economía social

PROPÓSITO Y VALORES | LIDERAZGO | **ADAPTABILIDAD** | COMUNICACIÓN

- **Aprendizaje organizacional:** aprovechar las experiencias pasadas para mejorar las capacidades colectivas de cara al futuro.
- **Clima de confianza:** garantizar que las personas perciban un margen real de iniciativa, participación y mejora.

En este sentido, la adaptabilidad es el puente que permite que el relevo se viva no como una amenaza, sino como una **oportunidad de renovación y crecimiento**.

3. Retos actuales

Las investigaciones sobre gestión del cambio y los resultados de programas como *Eraldlan* muestran que muchas organizaciones afrontan serias dificultades a la hora de adaptarse en procesos de sucesión. Algunos de los principales retos son:

1. **Resistencias internas:** toda propuesta de cambio genera reticencias. En procesos de relevo, estas resistencias pueden adoptar la forma de desconfianza hacia las nuevas generaciones o de apego excesivo a prácticas del pasado.
2. **Rigidez estructural:** las reglas formales y los roles informales no siempre se revisan, lo que bloquea la entrada de nuevas formas de hacer.
3. **Falta de anticipación:** muchas entidades abordan el relevo como un evento imprevisto, en lugar de diseñarlo como un proceso planificado.
4. **Escasez de protocolos de transición:** pocas organizaciones cuentan con estrategias claras para gestionar la sucesión de responsabilidades.
5. **Poca integración de la innovación:** las ideas nuevas, aunque bien recibidas en el discurso, encuentran barreras para convertirse en prácticas habituales.
6. **Déficit de confianza intergeneracional:** en ocasiones, las diferencias de visión entre generaciones generan tensiones que, si no se gestionan adecuadamente, pueden fracturar a la organización.

4. Aportaciones desde modelos de gestión del cambio y sistemas vivos

Los marcos teóricos y metodológicos disponibles ofrecen claves valiosas para fortalecer la adaptabilidad en procesos de relevo generacional:

- **Sistemas vivos y equilibrio dinámico.** Las organizaciones son sistemas que buscan un equilibrio, pero este equilibrio se ve alterado constantemente por perturbaciones internas y externas. El relevo generacional es una de estas perturbaciones. Para sobrevivir, el sistema debe aprender a abandonar equilibrios obsoletos y a crear nuevos.

Financia:



Impulsa:



Colabora:



EFRES. Estrategias para facilitar el relevo de la economía social

PROPÓSITO Y VALORES | LIDERAZGO | **ADAPTABILIDAD** | COMUNICACIÓN

- **Modelos de cambio consciente.** El modelo ADKAR plantea cinco dimensiones fundamentales en cualquier transición: conciencia de la necesidad del cambio, deseo de participar en él, conocimiento sobre cómo llevarlo a cabo, capacidad práctica para implementarlo y refuerzo para sostenerlo. Estas fases son directamente aplicables al relevo, donde la conciencia, el deseo y la capacidad de las nuevas generaciones deben integrarse en un proceso planificado.
- **Indagación apreciativa.** Esta metodología propone que todo cambio debe partir de reconocer lo mejor de la organización (descubrimiento), soñar colectivamente lo que podría ser, diseñar nuevas prácticas y concretarlas en acciones (destino). Para el relevo, implica poner en valor el legado recibido, abrir la imaginación a lo que las nuevas generaciones pueden aportar y diseñar juntos el futuro.
- **Modelo de transición de Bridges.** Subraya que todo proceso de cambio implica tres fases: finales (despedirse de una etapa), zona neutra (gestionar la incertidumbre) y nuevos comienzos (asumir nuevas prácticas y liderazgos). Aplicado al relevo, ayuda a acompañar las emociones de quienes dejan paso y de quienes asumen responsabilidades, evitando bloqueos o tensiones destructivas.
- **Curva de adopción de la innovación de Rogers.** Recuerda que no todas las personas aceptan los cambios al mismo ritmo: hay innovadores, adoptadores tempranos, mayorías conservadoras y resistentes. En el relevo, identificar quiénes impulsan y quiénes bloquean la transición es clave para diseñar estrategias adecuadas.

5. Recomendaciones y estrategias para la acción

Para asegurar la adaptabilidad en los procesos de relevo generacional, se proponen las siguientes líneas de acción:

1. Revisión periódica de estructuras

- Auditorías organizativas que permitan evaluar la pertinencia de procesos, roles y normas.
- Revisión de estatutos y protocolos para incorporar prácticas de sucesión.

2. Gestión participativa del cambio

- Dinámicas colectivas para identificar propuestas de innovación y evaluar su viabilidad.

Financia:



Impulsa:



Colabora:



EFRES. Estrategias para facilitar el relevo de la economía social

PROPÓSITO Y VALORES | LIDERAZGO | **ADAPTABILIDAD** | COMUNICACIÓN

- Espacios de escucha activa donde las nuevas generaciones puedan expresar expectativas y preocupaciones.

3. Protocolos de transición generacional

- Diseñar guías claras que definan tiempos, responsabilidades y acompañamientos.
- Incorporar mentorías entre personas salientes y entrantes.

4. Fomento del aprendizaje organizacional

- Sistematizar experiencias de relevo anteriores para aprender de ellas.
- Crear bancos de buenas prácticas accesibles a todas las personas de la organización.

5. Promoción de la autonomía y la autogestión

- Dar margen de iniciativa a equipos y personas jóvenes.
- Reforzar estructuras de confianza y redes de afinidad internas.

6. Clima de innovación y apertura

- Reconocer públicamente a quienes aportan nuevas ideas.
- Incorporar la experimentación como parte de la cultura organizativa.

7. Evaluación y seguimiento

- Indicadores de percepción sobre el grado de apertura al cambio.
- Medición del nivel de participación de jóvenes y mujeres en procesos de innovación y toma de decisiones.

Financia:



Impulsa:



Colabora:

