



**Dutch Employers**  
**Cooperation Programme**



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Asociación flexible en la sociedad de 1,5 metros

*13 de abril de 2020*

Leo de Boer, Paul de Ruijter, Renate Kenter y Jos Wesselink



# Introducción

La crisis Covid-19 tiene cautivado países en todo el mundo. También las asociaciones empresariales y de profesionales sufren consecuencias graves, tanto en sus operaciones diarias como en sus planes para el futuro próximo. Ahora que la organización está sometida a una fuerte presión necesitamos a todos a cubierto.

¿Qué es lo que necesitan nuestros afiliados ahora? ¿Qué intereses ponemos en qué mesas? ¿Cómo podemos conectar de otra manera? Estas son algunas de las preguntas que tenemos todos y que requieren nuestra atención inmediata. Asimismo, se presenta el problema de que los ingresos de contribución y retribución están bajo presión. Si los afiliados tienen problemas financieros, la asociación también lo notará.

Un grupo de cuatro asesores y profesionales expertos en el tema de gerencia de asociaciones se ha unido para apoyar las asociaciones empresariales en estos tiempos difíciles. Nos dirigimos a los directivos y los gerentes de asociaciones empresariales.

A partir de un diagrama (lámina 3) de cuatro escenarios del futuro, le haremos unas preguntas para ayudarle a abrirse camino hacia la creación de una asociación más duradera. Estas preguntas se refieren a:

1. su sector/grupo profesional
2. sus afiliados
3. la propia asociación

No pretendemos saberlo todo. Cada asociación es única y nadie conoce la suya mejor que usted. Por lo tanto, no le vamos a dar respuestas y consejos generales, sino unas ideas para reflexionar, como una lista de control. Le presentamos la información en formato PowerPoint para que pueda empezar directamente con poca lectura.

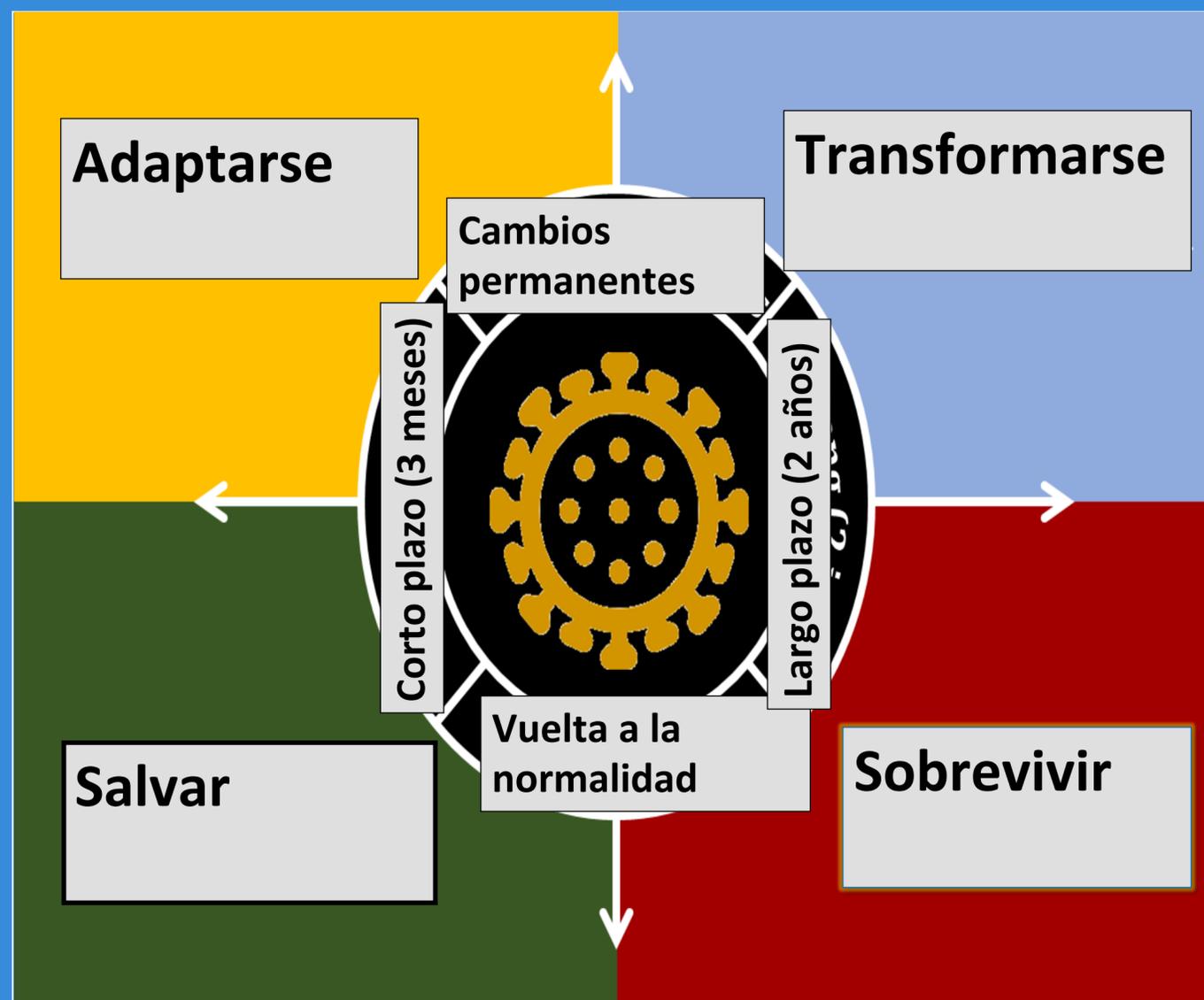
Colaborar es nuestra especialidad. Compartir conocimientos nos ayuda a avanzar. Le pedimos que comparta su capacidad mental, comprensión y experiencia para que todos aprendamos en el país de las asociaciones. ¡Buena suerte!



# ¿Cuál es la situación actual?

- Actualmente estamos en la **fase de gestión de crisis**, enfocada hacia la seguridad.
  - Luego (si todo va bien y todos cumplimos con las normas) pasaremos a la **fase de gestión económica**: reinicio, construcción o reconstrucción de la vida económica y la rentabilidad. ¿Cómo vamos a diseñar la economía de 1,5 metros?
  - Si eso es cierto, la **fase de gestión de grupos profesionales o de empresas** empezará poco después o incluso a la vez: ¿Cómo vamos a caber mis afiliados y yo en esa construcción, ahora y a largo plazo?
  - En algún momento, si todo sale bien, la **fase de gestión electoral** también se pondrá en marcha de nuevo. Los políticos también decidirán o al menos abogarán por una vuelta a la normalidad en algún momento. Y tarde o temprano habrá elecciones.
- Cada fase impone a las asociaciones empresariales unos requisitos diferentes: *estratégicos, tácticos y operativos*.
  - Durante estas fases, que pueden variar en intensidad y duración para cada asociación, organizaremos **'la asociación de 1,5 metros'** segura para los afiliados y empleados. Esto impone requisitos operativos al reparto, la digitalización, la vinculación y comunicación con los afiliados, la gestión del flujo de caja, etc.
  - Y, más importante: En la época 'poscorona', ¿se añadirá **'dedicación social desinteresado'** a las 3 tareas clásicas de las asociaciones (lobby, servicios y encuentro)?

# Cuatro escenarios sobre la profundidad y la longitud de la coronacrisis



Nadie sabe cuánto tiempo durará la coronacrisis y cuánto cambiará la sociedad. Al principio se esperaba que la crisis fuera temporal y que pudiéramos volver a la normalidad en verano, cuestión de **salvar** un pequeño abismo, pero rápidamente entró la duda: ¿y qué pasa si dura más tiempo? ¿Podremos **sobrevivir**?

La sociedad ya se está **adaptando**, trabajando de forma digital y manteniendo 1,5 metros de distancia. Cuanto más tiempo dure esta situación, más probable es que el mundo **se transforme** y que nunca vuelva a ser lo mismo. El aspecto de ese mundo nuevo depende de cómo actuemos todos juntos ahora.



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Escenario 1º: Salvar (vuelta a la normalidad a corto plazo)

## Puntos de interés para..

### El sector

- ¿Cuáles son los mayores riesgos de la crisis para su sector?
- ¿Qué lobby necesitará el sector a corto plazo para sobrevivir la crisis? ¿Sector vital?
- ¿Es usted lo suficiente visible (en un sentido positivo) en la lucha por la atención del público?

### Los afiliados de la asociación:

- ¿Cómo puede usted ayudar a sus afiliados a aumentar su liquidez? (aplazamiento de los pagos de contribución, ayuda del gobierno, etc.)
- ¿Hay oportunidades de colaborar para reducir gastos? ¿Qué es lo que necesitan todos los afiliados ahora? ¿Compra colectiva?
- ¿Cómo puede usted seguir conectando a sus afiliados durante esta crisis? (¿más información y comunicación?)

### La organización de la asociación:

- Ahora más que nunca, sus afiliados necesitan atención personal. ¿Cómo se la va a dar? (contacto personal, ayuda, etc.)
- ¿Puede aplazar inversiones y reducir gastos?
- ¿Están en orden la frecuencia y la intensidad de la implicación de los directivos?
- ¿Les da usted atención suficiente a sus empleados ahora que todo cambia?



Dutch Employers  
Cooperation Programme



# Escenario 2º: Sobrevivir (vuelta a la normalidad a largo plazo)

## Puntos de interés para..

### El sector:

- ¿Se necesita ayuda para la consolidación?
- ¿Cuáles son los interesados principales con los que quiere mantener el contacto a largo plazo? (gestión de interesados)
- ¿Hace falta establecer un fondo de emergencia?

### Los afiliados de la asociación:

- ¿Hace falta llevar a cabo un estudio para conocer las expectativas colectivas de los afiliados? (importancia de seguimiento y datos)
- ¿Desempeña la asociación algún papel en una posible reorganización del sector?

### La organización de la asociación:

- ¿Hay otras asociaciones con las que la suya podría colaborar o fusionarse?
- ¿Cómo puede adaptar su organización a la nueva realidad? (¿más enfoque y menos empleados? ¿Subcontratación?)
- ¿Se puede diseñar una nueva visión para la asociación?
- ¿Sería concebible una diversificación? ¿Otro tipo de afiliados en un segmento nuevo?



Dutch Employers  
Cooperation Programme



# Escenario 3º: Adaptarse (cambios permanentes a corto plazo)

## Puntos de interés para..

### El sector:

- ¿Cómo puede seguir desarrollando su sector tomando otro rumbo? (innovaciones colectivas, nuevos modelos de negocios)
- ¿Cómo son las nuevas competencias y cómo puede ordenarlas (perfiles de competencias)?
- ¿Cuáles son sus nuevos temas principales y qué aspecto tiene la red de interesados? (¿alianzas nuevas?)

### Los afiliados de la asociación:

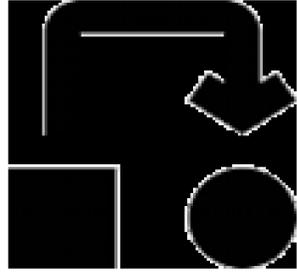
- ¿Cambiará el perfil de afiliación? ¿Cuáles de los afiliados tienen adaptabilidad suficiente?
- ¿Cómo puede usted ayudar a sus afiliados con los cambios necesarios?
- ¿Necesitará la asociación una visión y misión nuevas? ¿Cómo se sienten conectados los afiliados en el contexto nuevo?

### La organización de la asociación:

- ¿Cómo se traduce el cambio en un nuevo portfolio de servicios estratégicos de la asociación?
- ¿Cómo puede digitalizar sus procesos internos y las reuniones?
- ¿Habrá consecuencias para la organización de la asociación? (governabilidad, democracia, reglamentos)



Dutch Employers  
Cooperation Programme



# Escenario 4º: Transformarse (cambios permanentes a largo plazo)

## Puntos de interés para..

### El sector:

- ¿Qué significa el nuevo modelo de negocios para su base? ¿En qué sentido cambiará el contexto de sus afiliados?
- Reposicionamiento: ¿Cómo puede conseguir una posición nueva en el contexto social cambiado? ¿En qué temas?
- ¿La transformación podría ser un escenario deseado para su asociación? ¿Cómo podría sacar provecho de esta crisis?

### Los afiliados de la asociación:

- ¿Seguirá con afiliaciones o va a conectar a su base de otra manera?
- ¿Cómo se traduce la transformación en nuevos servicios de apoyo? ¿Qué estrategia elige usted?
- ¿Cómo les va a cobrar a sus afiliados por su valor añadido? ¿Cuál es su nuevo modelo de negocio?

### La organización de la asociación:

- ¿De una asociación a una comunidad digital? ¿Podría reinventar su asociación?
- ¿Cuál es el nuevo ciclo estratégico de su organización? (visión, misión, estrategia, política y plan de acción)
- ¿Caben las antiguas competencias de oficina en la situación nueva? ¿Y cómo va a organizar la gerencia?



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# ¿En qué sentido se está moviendo la situación?

De momento parece que la crisis nos pedirá mucha paciencia y que algunos de los cambios serán permanentes. Muchas publicaciones hablan de más 'Estado', más digitalización, menos globalización, más autarquía, etc. Se prevé que, debido a la coronacrisis, se producirán cambios temporales o estructurales en las categorías de Mercado, Estado, Ciudadano y Empleado:

- 1. Revaloración** de ciertas normas y valores, funciones y seguridades (piense en cooperación o trabajadores sanitarios). ¿La salud es la nueva sostenibilidad?
- 2. Recalibración** de tareas, responsabilidades, competencias y presupuestos mutuos entre las diferentes partes. ¿Qué pasará, por ejemplo, con las deudas que los gobiernos tienen que contraer ahora?
- 3. Reorganización** de instituciones y mecanismos, como la UE, el FMI y la OMS, pero también de las cadenas de producción y distribución, así como las inspecciones como los institutos nacionales de la salud pública, etc.
- 4. Reposicionamiento** de países, sectores y grupos profesionales.

Desplazamientos en estas categorías forman oportunidades o amenazas para las posiciones de sectores y grupos profesionales.



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Medidas enérgicas/opciones sin arrepentimiento

- Por muy difícil que sea, reserve tiempo para reuniones entre directivos, gerentes y empleados para que reflexionen sobre lo que está pasando. ¿Qué ha ido bien, qué ha ido mal y dónde estamos? Cuando vuelva la calma, lleve a cabo una 'evaluación de corona'. Y si es posible - designe a un responsable de su realización ahora ya.
- De todas maneras, el siguiente periodo pedirá mucho tiempo y mucha capacidad mental de los directivos. ¿Están preparados la asociación y su presidente?
- Mantenga líneas activas y abiertas con su base y con los interesados: asegúrese de que sepa lo que realmente está pasando en estos grupos. Los interesados están o se pondrán en movimiento.
- Empiece a pensar cuáles de sus 'tesoros precorona' va a dejar atrás. El escenario en el que volvemos a la normalidad a corto plazo es cada vez menos probable.
- Atentos a las señales de una 'zona de asociación zombi': confusión, falta de tiempo, falta de ganas, falta de significado, falta de dinero. Y haga sonar la alarma.
- Y recuerde: Una asociación no es un fin, sino un medio.

No es cuestión de cambiar la asociación, sino de unir los cambios.



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Remitentes:

- **Leo de Boer:** en su vida diaria es director de las organizaciones empresariales VNO-NCW y MKB Nederland en los Países Bajos. Contribuye a esta publicación como socio de la Academia de Dirección de Asociaciones (AVVM, vinculada a la Universidad Privada Nyenrode). Escribió el libro 'De vereniging de baas' ('Dominar la asociación') en colaboración con Jos Wesselink.
- **Paul de Ruijter y Renate Kenter** trabajan en De Ruijter Strategie y se dedican a proyectos de estrategia para gobiernos, empresas y asociaciones profesionales y de empresas. Los dos dan clases en diferentes universidades y escriben libros sobre su oficio, entre ellos el libro 'Vereniging met toekomst' ('Asociación con futuro').
- **Jos Wesselink** trabaja desde BrancheWerk como asesor, director (interino) o presidente independiente y ayuda organizaciones profesionales y de empresas con su desarrollo estratégico. Aparte de este enfoque práctico, trabaja en AVVM como profesor (desde 2001) y gestor de programas (desde 2017).



Dutch Employers  
Cooperation Programme

COOPERATING  
WITH NATIONAL  
AND INTERNATIONAL  
ORGANISATIONS

ADVISING, TRANSFERRING  
KNOWLEDGE  
AND SHARING EXPERIENCES

SUPPORTING A VARIETY OF  
PROJECTS THAT  
STRENGTHEN THE BUSINESS  
MEMBER ORGANISATION

