

“No todo lo que se afronta puede cambiarse. Pero nada puede cambiarse hasta que se afronta”

James Baldwin

Introducción

Este es un libro escrito desde la convicción de la importancia, el dimensionamiento y las posibilidades que ofrecen las asociaciones para el desarrollo de la sociedad actual. Y a la vez, escrito desde el cariño por un mundo profesional, el de las personas que trabajan en el entorno asociativo y que denominamos ejecutivos de asociaciones, que es poco conocido y reconocido e incluso, muchas veces, no ha sido tenido en cuenta a pesar de la importancia de su papel dentro de estas instituciones.

Tras muchos años de experiencia trabajando en asociaciones venimos observando una falta de valoración en la sociedad cuando se comentan temas relacionados con el mundo asociativo, probablemente derivado de la falta de conocimiento sobre el funcionamiento y repercusión de estas instituciones en nuestra sociedad. A la vez apreciamos una falta de reconocimiento por las personas que trabajan en la gestión diaria y desarrollo de las asociaciones como instituciones. Todo esto nos impulsó hace unos años a llevar a cabo el primer proyecto en España de mejora profesional del mundo asociativo. Y hoy estamos en una

experimentada posición para compartir nuestro conocimiento de manera que pueda ser utilizado para mejorar el trabajo en el mundo asociativo.

Las asociaciones son un claro ejemplo del poder que se puede ejercer y lo que se puede lograr como colectivo o suma de las partes, por encima de los intereses individuales de cada una. Las Asociaciones demuestran, con hechos, que ayudan al desarrollo económico y social de los países. Así, y entre otros aspectos:

Ayudan al desarrollo profesional de sus miembros. La formación es, a menudo, una función de las asociaciones y en muchos sectores la única fuente de educación continua. Gracias a este apoyo, permite que la fuerza de trabajo de muchos países siga siendo competitiva y experta en tendencias, técnicas y tecnología.

Desempeñan un papel destacado en el establecimiento de normas, técnicas, códigos éticos y programas de certificación profesional. Todos estos esfuerzos ayudan a reducir los riesgos que afrontamos como consumidores en el mercado, ahorrando a la vez dinero a los Estados al no tener que ocuparse de estas áreas de trabajo y muchos problemas de acuerdos internacionales de normalización.

Las Asociaciones prestan a sus miembros la oportunidad de desarrollar y difundir información valiosa que no podría estar disponible de otro modo. Los gobiernos suelen llamar habitualmente a las asociaciones para conocer la información de su sector o área de actividad.

A través de sus miembros filantrópicos las asociaciones proporcionan alivio en caso de, por ejemplo, desastres y catástrofes naturales construyendo viviendas para las personas sin hogar,

prestando servicios médicos de emergencia o proporcionando ayuda humanitaria.

En un mundo como el actual, donde la sostenibilidad del planeta pide acciones urgentes y consensuadas a nivel mundial, donde la igualdad de género es un pilar fundamental de desarrollo de la sociedad y donde lo humano debe ser el motor necesario de ese desarrollo frente a la robotización, las asociaciones pueden y deben desempeñar un papel de tracción más que de acompañamiento. Las asociaciones no solo pueden hacer un mundo mejor, sino que probablemente son las únicas que lo puedan hacer en los tiempos en que vivimos.

Dicen que la vida es el resultado de una acumulación de experiencias a lo largo del tiempo. Pero las experiencias no son más que hitos en nuestra vida que nos permiten conocernos mejor para estar cada día más en paz con nosotros mismos. Que nos ayudan a reflexionar, a compartir y muchas veces nos incitan a realizar cambios que jamás pensamos que pudiéramos afrontar. El cambio nos permite evolucionar y nos permite crecer como personas, pero sobre todo nos da la oportunidad de descubrir. Descubrir nuevas situaciones, nuevos entornos, nuevas personas y, finalmente, a nosotros mismos; nos permiten descubrir nuestro yo más profundo, nuestra alma.

Este es un libro basado en las experiencias que vivimos desde que empezamos el proyecto de desarrollo de los ejecutivos de asociaciones. Un proyecto que nos permitió conocer a muchas personas, que nos hizo vivir múltiples situaciones, que nos ayudó a cambiar personalmente; pero que también nos permitió mostrar una nueva manera de entender las asociaciones y, por qué no decirlo, ayudó a muchas personas a afrontar el

cambio, a valorarse y ser valorados y a creer más en el trabajo que estaban haciendo desde su propia asociación.

Todo empezó en un viaje en coche entre Madrid y París en el invierno de 2005. Nos pusimos a hablar sobre la poca valoración que veíamos en el entorno de las asociaciones que conocíamos desde hacía más de 15 años y que también percibíamos en compañeros de profesión de otras asociaciones con las que nos relacionábamos. No paramos de hablar de la falta de profesionalización y formación en el mundo de la gestión de asociaciones y de la falta de reconocimiento entre sus propios miembros, incluso en el propio entorno de la Junta Directiva. Y entonces nos dimos cuenta que una buena idea sería unir nuestra experiencia empresarial con nuestra experiencia asociativa para intentar provocar un cambio. Y así fue como nos pusimos en contacto con la Asociación de Ejecutivos de Asociaciones de los Estados Unidos, ASAE, y les pedimos que nos enseñaran su proyecto, queríamos aprender de ellos. Conocimos a Greta Kotler, responsable de desarrollo de negocios de ASAE. Una nueva experiencia, una nueva situación, una persona excepcional que nos permitió iniciar nuestro proyecto y que nos hizo soñar con que el cambio era posible.

A raíz de esta experiencia americana, decidimos que debíamos realizar un proyecto empresarial a través de las asociaciones. Tras más de 15 años trabajando en el mundo de las empresas y asociaciones, pensamos que debíamos dar un paso al frente y activar nuestro conocimiento para intentar cambiar el entorno de las asociaciones en nuestro país y, sobre todo, de las personas que trabajan en el mundo asociativo; los ejecutivos de asociaciones. Siempre hemos estado convencidos de que las asociacio-

nes deben utilizar herramientas empresariales para gestionarse. Deben saber hacia dónde deben dirigirse, deben saber acercarse a sus miembros y deben saber comunicarse con ellos. Con su plan de negocio, su plan estratégico y de comunicación, y sus acciones comerciales y de desarrollo de proyectos. Y que deben realizar todos estos pasos con el mismo objetivo de eficacia que una empresa. La diferencia debe estar en la razón de ser de las asociaciones: dar valor a sus miembros. Los beneficios de todo lo que realizan con eficacia deben reinvertirse en nuevos proyectos de los asociados o en la sociedad; y no entre socios particulares en forma de dividendos como en una empresa.

Preparamos un plan de negocio para levantar un proyecto basado en el desarrollo profesional de los ejecutivos de asociaciones y en la mejora de la gestión de asociaciones. El proyecto nació gracias a la ilusión inicial que pusimos, pues estábamos convencidos de que ayudando a cambiar las asociaciones, podríamos influir para cambiar algo en la propia sociedad.

Y así fue como creamos una comunidad virtual para los ejecutivos de asociaciones. Nos reunimos con muchos de ellos, analizamos experiencias de otros países y pusimos sobre el tablero de salida las necesidades que queríamos cubrir: una formación específica para gestionar asociaciones, información para estar al día de las mejoras para hacer crecer las asociaciones y eventos para poder intercambiar buenas prácticas y experiencias entre ejecutivos de asociaciones.

Nos enfocamos en las necesidades que tenían los ejecutivos de asociaciones: valoración, respeto y reconocimiento, no sólo de la sociedad en general, sino incluso de sus propios miembros y Juntas Directivas. E incluso de las entidades cúpula de ciertos

organismos asociativos como los de las asociaciones profesionales y empresariales.

Pero no nos dimos cuenta del entorno en el que entrábamos. Un entorno de influencias e intereses donde los valores iniciales del mundo asociativo están prácticamente ausentes y se han sustituido por el ego y la codicia política. Un entorno que, lejos de nuestra conocimiento inicial, fue una de las causas principales que años después nos llevaron a renunciar a la idea inicial del proyecto.

Encontramos mucha gente que nos apoyó y que encontró en nuestro proyecto su válvula de escape a su día a día, repleto de esfuerzo y carente de valoración. Todas estas personas —la mayoría— solían coincidir en que trabajaban en asociaciones alejadas del “establishment” de las grandes entidades y patronales asociativas dependientes de subvenciones políticas o de entidades gubernamentales. También había personas de este entorno que nos apoyaban, claro, pero de una manera, vamos a decir, anónima; sin participar o darse a conocer. Más bien nos llamaban y nos daban su apoyo de manera confidencial o se presentaban en foros muy exclusivos que organizábamos. También chocamos de frente con el lado oscuro del mundo asociativo: la corrupción. Hemos sentido su amargo aliento en nuestra cara, intentando apoderarse de nuestro proyecto. Nuestro rechazo fue, probablemente, el primer gran obstáculo que nos encontramos y que hizo que el proyecto no avanzase como habíamos previsto inicialmente.

Pero en el camino abrimos puertas y dejamos entrar una corriente de aire fresco que ayudó a muchas personas, a muchos ejecutivos de asociaciones a iniciar el camino del cambio, de la

evolución como persona y de la mejora como director o directora de asociaciones.

El proyecto les aportó bienestar y a veces tuvieron que luchar frente a sus propias barreras internas que les marcaba su propia asociación, su propia Junta Directiva, por miedo a que sus ejecutivos de la asociación estuvieran mejor preparados y más formados. Se sentían como en una cárcel y nosotros llegamos con las llaves para abrir sus celdas de par en par. Fuimos un soplo de aire fresco de libertad y bienestar para el mundo asociativo.

Algunos aprovecharon el momento, otros emigraron a otros países y muchos se quedaron a las puertas como diciendo “quiero pero no puedo”. Una de nuestras grandes frustraciones fue ver tanto talento desaprovechado en el mundo asociativo. Echando la vista atrás, podemos decir que nuestro proyecto llegó demasiado pronto y el mundo asociativo no estaba preparado para afrontar todos los cambios que proponíamos. Quizás ahora estemos en el momento adecuado y otros puedan retomar el proyecto iniciado hace diez años. Ojalá este libro sirva al menos para crear esa incertidumbre.

Tenemos que agradecer mucho y a muchas personas. A todas las que participaron en los primeros cursos de formación y en los primeros congresos de ejecutivos de asociaciones y a las que hicieron posible el nacimiento de la primera asociación de ejecutivos de asociaciones. Pero también a los que nos pusieron barreras porque, personalmente, nos hicieron crecer interiormente, nos empujaron a volver a nuestros orígenes, a nuestras raíces y, de alguna manera, nos empujaron a focalizarnos en nuestro desarrollo personal para intentar ser mejores personas

y poder llegar de manera más profunda al alma y al corazón de todos con los que hoy nos relacionamos.

Hay un “yoga sutra de Patanjali” (aforismo o antiguo texto fundacional del yoga) que habla del “asana stira sukam”. Es como “estar firmemente establecido en un espacio feliz”¹. Haciendo un paralelismo, el proyecto de cambio asociativo que iniciamos pervivió mientras nos sentimos cómodos y disfrutamos con él. Y empezó a flaquear y morir cuando el desengaño y el cansancio se adueñó del proyecto. Apostamos por llevar el modelo de colaboración y cooperación al mundo asociativo pero el momento no fue el adecuado, las circunstancias no fueron oportunas y, probablemente, las personas no estaban preparadas para aceptarlo. La pregunta hoy, viendo la situación política y económica del país es ¿estamos ahora preparados?

Este libro que tienes entre tus manos resume mucho de las enseñanzas que tuvimos y compartimos durante diez años en el mundo asociativo. Es un libro para leer con detenimiento, para aprender y aplicar si trabajas en una asociación. Pero también es un libro para reflexionar sobre todo lo que se puede conseguir desde las asociaciones si participas como miembro de una o si eres Presidente o miembro de una Junta de una asociación. Y también es un libro para regalar y para dar a conocer a todo el mundo lo que se puede conseguir desde la participación, la co-

¹ Nuestro cuerpo es, en la tradición yóguica, el vehículo de nuestra alma. Por lo tanto, debemos mantener lo mejor mediante la práctica de asanas (y nuestra comida, por supuesto) para que nos lleve el mayor tiempo posible sin sufrimiento, siendo su longevidad y su buen estado los garantes de nuestra evolución personal y de nuestra realización. GÉRARD BLIZT, “Le Fil du Yoga”, Institut Français de Recherche en Yoga, Edition A.L.T.E.S.S., 2014.

laboración y sobre todo la cooperación entre las personas, las empresas y la sociedad en general.

Hay datos que aparecen en el libro que merece la pena analizar y nos hacen reflexionar sobre el poder de las asociaciones y el poco uso que hacemos de él. En un mundo como el actual, donde los intereses partidistas e individuales perviven, nos olvidamos que tenemos instrumentos que nos pueden hacer realmente crecer como sociedad. Pero es verdad que el mundo asociativo solo funciona cuando excluye los egos, los partidismos, la mediocridad, la falta de profesionalidad y los intereses personales. La gran receta que se ha de aplicar en las asociaciones es la contraria: si hay honestidad, generosidad, transparencia, empatía y seriedad es cuando se obtienen resultados. Y creo que los autores somos personas que creemos y aplicamos esos valores en nuestro día a día. Los valores no se aprenden, por desgracia; sino que son el fruto del camino de cada uno de nosotros. Una mezcla de nuestro ser interior, de nuestra educación y de nuestra cultura.

Este libro no te va a decir cómo conseguir aplicar esos valores pero te va a orientar a cómo llegar hacia ellos y como utilizar herramientas de gestión de asociaciones que permitan llevar el trabajo de una asociación hasta la excelencia.

El libro se divide en ocho capítulos, qué curioso, el mismo número que identifica a la octava economía del mundo: las asociaciones.

En el primer capítulo se analiza el concepto de asociación, de dónde le viene al ser humano esa necesidad de buscar el asociacionismo. Además, se hace un análisis empírico del potencial económico del tercer sector o sector no lucrativo, en el que se

engloban las asociaciones, y su fuerte impacto económico. Tan fuerte que los datos nos indican que este tercer sector puede representar a la octava economía mundial. Posteriormente se profundiza en las asociaciones como parte de ese tercer sector y más concretamente, en las asociaciones empresariales y profesionales como instituciones relacionadas directamente con el mundo económico y su estudio en España; con el objetivo de establecer un posicionamiento que defina su nivel de importancia en el propio desarrollo económico.

El segundo capítulo se centra en los ejecutivos de asociaciones, es decir, en las personas que trabajan en el mundo asociativo. Basado en la propia experiencia de desarrollo del primer proyecto de asociacionismo de ejecutivos de asociaciones en España y en el primer estudio del perfil de ejecutivos de asociaciones, se establecen las bases para afirmar la importancia de esta figura y sus principales características en el éxito de un buen funcionamiento de las instituciones asociativas.

El tercer capítulo se adentra en el análisis de la base de la existencia de las propias asociaciones, es decir, se responde a la pregunta ¿por qué asociarse? Teniendo claro que el asociacionismo es una característica propia y diferenciadora del ser humano, se analiza por qué en unas sociedades las personas tienden a pertenecer más a sus asociaciones de referencia y por tanto, tienden más a desarrollar su faceta asociativa, y en otras menos. Y por qué en modelos similares de sociedad (como la europea occidental) las personas se asocian más en unos países que en otros. Se hace, de nuevo, de una manera empírica analizando los resultados del estudio ¿por qué asociarse? realizado entre los miembros y miembros potenciales de las asociaciones profesionales españolas.

A partir del capítulo cuarto se empieza a mirar al futuro y a plantear aportaciones de mejora para el desarrollo profesional de las asociaciones. En este capítulo se presentan las nuevas formas de existencia de asociacionismo y cómo se ha evolucionado en este campo y cómo ven las nuevas generaciones las asociaciones. Se aporta un punto de vista propio de cómo acercar a las próximas generaciones a las asociaciones como elemento básico de existencia futura de estas instituciones.

Del capítulo cinco al capítulo siete se analizan los tres conceptos básicos que deben ser aplicados desde la gerencia de una asociación para que pueda funcionar de una manera profesional: estrategia, captación y fidelización y comunicación. Es decir, en primer lugar saber lo que se quiere y hacia dónde se debe ir marcando una hoja de ruta a través de un plan estratégico de la asociación, aportando una metodología diferenciada para su implantación en el mundo asociativo. En segundo lugar, se hace una radiografía de la columna vertebral del mantenimiento económico de las asociaciones: los socios actuales y los socios futuros, la fidelización de los actuales y la captación de los futuros; podemos decir que el plan de captación y fidelización es la columna vertebral sobre la que se sostiene la asociación. Y en tercer lugar, algo primordial que debe hacer correctamente el mundo asociativo: comunicar lo que se hace, porque lo que no se comunica no existe.

En el capítulo ocho se presenta una apología en forma de conclusión de la necesidad de profesionalizar la gestión de las asociaciones como herramienta de desarrollo y de su aportación al desarrollo económico y al desarrollo sostenible de la sociedad.

Y, por último, el capítulo nueve es un apéndice complementario de cada uno de los capítulos anteriores con datos estadísticos e información práctica de aplicabilidad de herramientas de gestión que permitan ayudar a mejorar la gestión de una asociación.

A lo largo de nuestro libro demostraremos que los países más desarrollados poseen asociaciones más desarrolladas profesionalmente y que el futuro de nuestra sociedad y nuestro planeta pasa por conseguir una mayor colaboración y cooperación entre las personas y las empresas, siendo el papel de las asociaciones en este apartado fundamental. Hemos visto a lo largo de la historia como los diferentes sistemas políticos han ido cayendo y han ido quedando obsoletos hasta llegar a nuestros días. Del capitalismo feudal al capitalismo de la industrialización y de ahí al socialismo y al comunismo. Para terminar actualmente en el capitalismo neoliberal a ultranza y la socialdemocracia como única alternativa disfrazada de capitalismo blando. Viendo cómo los sistemas políticos actuales provocan inseguridad, diferencias, desequilibrios e insatisfacción en el proceso de desarrollo humano, observamos cómo empiezan a proliferar nuevos sistemas como el denominado socialismo participativo basado en una nueva perspectiva igualitaria fundamentada en la propiedad social, la educación y la compartición de conocimiento y poder². Un nuevo sistema, cercano al socialismo participativo, es el “sistema asociativo” basado en los valores del asociacionismo de colaboración y cooperación, pero sobre todo de unión. Las asociaciones unen la honradez con el compromiso; y unen a

² PIKETTY, THOMAS, “Capital et idéologie”, Éditions du Seuil, 2019; pag. 1.112.

personas y empresas diferentes pues desde esa diferencia las hace iguales dentro de la asociación. El asociacionismo está basado en dar de manera individual para recibir de manera plural y colectiva. Es la mejor manera de trabajar en equipo porque las acciones individuales no sirven si no se coordinan con el resto de acciones. El sistema asociativo es un sistema que une y no diferencia entre pasado y futuro, no diferencia entre generaciones y no diferencia si eres de una región u otra del planeta. El asociacionismo es la gran apuesta para conseguir un cambio profundo y sostenible. Vemos cómo nuestro planeta se deteriora frente a las decisiones políticas e industriales tomadas de manera individual o parcial. Un claro ejemplo de ello es la experiencia que estamos viviendo de como se está afrontando la crisis mundial generada por la COVID-19 con tomas de decisiones políticas de manera individual por cada país, el desarrollo de múltiples programas de vacunas de manera independiente en diferentes países o las dificultades de llegar a consensos grupales entre naciones de la UE. Solo decisiones a escala mundial pueden hacer que las acciones tengan efecto a corto plazo. Para tomar decisiones a escala mundial hay que crear entornos donde todos tengan cabida y participación. Y el sistema asociativo es el que mejor puede responder a la creación de ese entorno.

Si, entre todos, conseguimos entender que la participación en las asociaciones no suman el valor de sus socios, sino que lo multiplican; en ese momento estaremos en disposición de utilizar una herramienta increíble para hacer cambiar las cosas y para poder cambiar el mundo, entre todos.

Os deseamos una feliz e interesante lectura.

