

esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social  
Innovation



# ¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias

Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2018-2019

---

Octubre 2019

AUTORES

MAR CORDOBÉS  
IGNASI CARRERAS  
MARIA SUREDA

---





## Prólogo 06

## — Capítulo 01 09

### 1. La evolución del liderazgo social

- 1.1 Introducción al liderazgo social [p. 10](#)
- 1.2 Retos y desafíos del tercer sector [p. 12](#)
- 1.3 Liderar desde el propósito [p. 20](#)
- 1.4 Liderazgo compartido [p. 29](#)
- 1.5 Estilos de liderazgo en el tercer sector [p. 37](#)

## — Capítulo 02 43

### 2. Tendencias emergentes en el liderazgo social

- 2.1 Aspectos emergentes en los roles del liderazgo social [p. 44](#)
- 2.2 Nuevas competencias para el liderazgo social [p. 47](#)
- 2.3 Mujeres y liderazgo social. Hacia una mayor diversidad en las ONG [p. 57](#)
- 2.4 Liderazgo reputacional y gestión de riesgos [p. 73](#)
- 2.5 El líder social en la sociedad digital: cómo ser un líder digital influyente [p. 83](#)

# Índice

---

—  
Capítulo  
**03**  
91

### 3. Liderazgo desarrollador de líderes

- 3.1 El estilo de coaching de liderazgo. Desarrollo de capacidades [p. 92](#)
- 3.2 La gestión del talento [p. 103](#)
- 3.3 La dirección de equipos diversos y dispersos [p. 113](#)
- 3.4 El liderazgo desde el órgano de gobierno. Relaciones entre el gobierno y la dirección [p. 118](#)

---

—  
Capítulo  
**04**  
131

### 4. Liderazgo innovador y colaborador

- 4.1 Incertidumbre y visión. Liderazgo adaptativo [p. 134](#)
- 4.2 Liderazgo innovador [p. 144](#)
- 4.3 Liderazgo colaborador y generador de alianzas [p. 154](#)
- 4.4 Liderazgo sistémico [p. 172](#)

---

Casos  
179

---

Anexos  
191

---

Bibliografía  
207

---

“Las personas que asumen el liderazgo en las ONG se ven enfrentadas a menudo con grandes retos tanto a nivel personal como a nivel profesional que requiere de ellas que desarrollen un conjunto de aptitudes y un estilo de liderazgo muy distintos de las que se necesitan en otros sectores. Ser y desarrollar líderes sociales no es tarea fácil. Debido al gran crecimiento del tercer sector en los últimos años ha afluado la urgencia por desarrollar una nueva generación de líderes que puedan hacer frente a los grandes retos sociales del futuro.”

Presentación del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, 2008.

---



# Prólogo





# Liderazgo social: evolución en los últimos diez años

Liderar en entornos tan complejos como los actuales no es una tarea fácil. La incertidumbre, los cambios demográficos y sociales, el impacto de la tecnología, etc. son factores que añaden más presión a los responsables de guiar sus organizaciones. En el ámbito del sector social, esta complejidad tiene incluso algunos retos añadidos, como la dificultad de afrontar los desafíos sociales actuales derivados del incremento de las desigualdades, así como de la limitación de los recursos tradicionales, en la mayoría de los casos.

Es por ello que, en 2018, coincidiendo con el décimo aniversario del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, y teniendo presentes los cambios que se han producido en el contexto en que actúan las entidades y sus implicaciones, se consideró oportuno recuperar la temática inicial del programa: el liderazgo social en las ONG. La idea era responder a preguntas del tipo:

¿Cómo podemos definir el liderazgo en el sector? ¿Cómo ha evolucionado en esta década?

¿Cómo son sus líderes actuales? ¿Cómo deberían ser?

¿Qué características que se consideraban necesarias en el pasado lo siguen siendo actualmente?

¿Qué elementos son necesarios para el buen liderazgo del sector en el futuro?

Así, a partir de la base teórica que se utilizó en la primera investigación del programa, publicada en el libro Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG (2009), hemos revisado la visión del liderazgo social necesario en el sector, así como qué nuevas tendencias y competencias son deseables en los líderes del futuro.

Esta publicación contiene información, ejemplos y reflexiones sobre la evolución del liderazgo social, e identifica y describe en detalle las tendencias emergentes en el liderazgo de las ONG, especialmente dos de ellas: el liderazgo desarrollador de líderes y la importancia de potenciar y gestionar el talento de los equipos, y el liderazgo innovador y colaborador, que sabe estar atento para aprovechar las oportunidades del entorno. Aunque no son las únicas tendencias importantes, las hemos seleccionado como las más destacables para nuestra publicación, junto con otros elementos puntuales que se desarrollan en sus distintos capítulos (liderazgo compartido, mujeres y liderazgo social, diversidad, liderazgo reputacional o cómo liderar en la era digital).

El liderazgo social ha evolucionado en los últimos años, en que el sector se ha visto obligado a mejorar, casi a la fuerza, su capacidad de transformación, especialmente como respuesta a la crisis vivida, y a aprender a superar múltiples resistencias al cambio en unos equipos que siempre se habían mostrado muy conservadores. Pese a ello, aún queda camino para recorrer para que el sector sea más innovador y proactivo, y seguramente un elemento que dificulta este proceso es la endogamia excesiva que todavía existe en las ONG.

En 2008, el Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación de PwC creamos este programa tras detectar una necesidad: había muy poca investigación y aprendizaje sobre el liderazgo social. Por tanto, ambas instituciones decidimos trabajar juntas con el objetivo principal de “generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas”.

A lo largo de las diferentes ediciones del programa, hemos ido abordando diferentes temáticas vinculadas a los retos del liderazgo: la innovación, la transformación digital y el cambio, la colaboración, el impacto y los resultados, etc. Ahora, con esta publicación, retomamos el tema principal para aportar inspiración, pautas y reflexiones más actualizadas a fin de mejorar el liderazgo en el sector y contribuir a que las organizaciones tengan más impacto en la consecución de sus propios objetivos, así como ser un agente decisivo en el trabajo conjunto entre sectores para superar los retos de nuestro planeta y sociedades. En el marco mundial de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Asamblea General de las Naciones Unidas y los objetivos (ODS) vinculados a la misma, las ONG pueden y deben ejercer un liderazgo y protagonismo activo dentro y fuera de sus entidades para contribuir a la consecución de estos objetivos globales, en gran parte alineados con sus propias misiones.

**Santiago Barrenechea**

Presidente de la Fundación de PwC

**Ignasi Carreras**

Fundador del Instituto de Innovación Social de Esade





---

Capítulo

01

---

La evolución  
del liderazgo social



# 1.1. Introducción al liderazgo social

En la primera publicación sobre liderazgo social elaborada por el Instituto de Innovación Social de Esade,<sup>1</sup> introducíamos el **concepto de liderazgo social** basándonos en la definición de Peter Northouse:<sup>2</sup> “El liderazgo es un proceso por el cual una persona o un grupo de personas influyen en una serie de individuos para conseguir un objetivo común.” Esta definición ponía ya de manifiesto los elementos clave del liderazgo:

- ... es un **proceso**...
- ... que conlleva **influencia**,
- ... que se realiza en un contexto de **grupo**
- ... y que pretende conseguir un **objetivo** común.

Este último componente pone de manifiesto cómo los líderes sociales tienen el reto de cohesionar a personas con ideologías diversas, que están dispuestas a movilizarse y a colaborar **unidas por una misma causa**, utilizando la fuerza aglutinadora que tienen la misión y los valores de su organización. Por tanto, el liderazgo es *el arte de movilizar a otros para luchar por una aspiración compartida*.<sup>3</sup> Como ya destacábamos en aquella primera publicación, la misión y los valores son piezas fundamentales para la configuración de un propósito común que, como se muestra en el gráfico siguiente, es uno de los vértices del triángulo virtuoso del liderazgo.

Figura 1. Triángulo virtuoso del liderazgo



Fuente: Adaptado de À. Castiñeira y J. M. Lozano (Esade)

1 Carreras, I.; Leaverton, A.; Sureda, M. (2009): *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Instituto de Innovación Social de Esade - PwC.

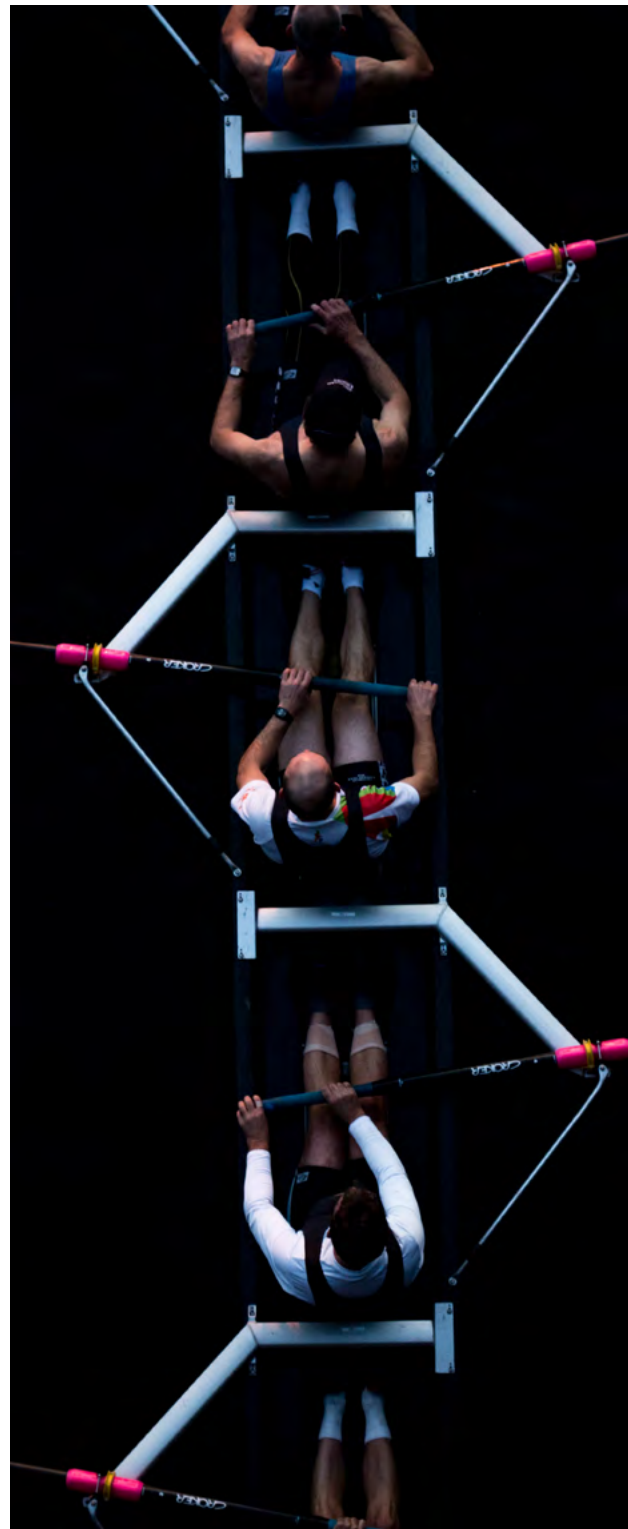
2 Northouse, P (1997): *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.

3 Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. (2003): *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.



Un segundo elemento fundamental en esta definición es el de la **influencia**: el liderazgo implica ejercer influencia para lograr una transformación. *El liderazgo social es un liderazgo transformador de la realidad, que requiere una focalización adecuada y se hace mediante un proceso complejo, cuyo motor principal son los valores y en que la legitimidad para liderar se ha de ganar cada día.*<sup>4</sup>

En esta primera investigación, se introducían también otros conceptos relacionados con el liderazgo, como los **estilos de liderazgo**, y algunos conceptos clave que caracterizan el liderazgo en las ONG, como **el liderazgo desde el propósito** y **el liderazgo compartido**. En el primer capítulo de la presente investigación, volvemos a reflexionar sobre estos tres aspectos, haciendo hincapié en los enfoques novedosos que se han desarrollado en los últimos años. Además, iniciamos el capítulo con una breve presentación de los retos principales a que se enfrenta el tercer sector en la actualidad, unos retos que determinan los aspectos clave del liderazgo que los líderes de las organizaciones sociales deberán atender. En el segundo capítulo, presentamos nuevos elementos que, a nuestro parecer, son tendencias emergentes en el liderazgo social y a los cuales deberemos prestar atención necesariamente en el futuro inmediato. En los últimos capítulos, además, desarrollamos con mayor profundidad dos temas que identificamos como claves en el liderazgo social hoy: **el liderazgo de coaching**, centrado en el desarrollo y el acompañamiento de los miembros del equipo, y **el liderazgo innovador** y orientado a la **colaboración**. Aunque no se trata de un estudio exhaustivo de todos los elementos o aspectos que caracterizan el liderazgo y, en concreto, el liderazgo social en la actualidad, sí hemos tratado de identificar aquellos aspectos que consideramos más relevantes para los líderes actuales de las organizaciones sociales.



<sup>4</sup> Carreras, I.; Leaverton, A.; Sureda, M. (2009): *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Instituto de Innovación Social de Esade - PwC.

## 1.2. Retos y desafíos del tercer sector

En los diez años que han transcurrido desde la primera publicación a que hacíamos referencia en el apartado anterior, el contexto en que operan las organizaciones se ha transformado por completo. Nos encontramos inmersos en **un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo**, que se ha venido a calificar como un contexto VUCA.<sup>5</sup> El vertiginoso ritmo del cambio está transformando cada vez más el panorama global de la sociedad y la economía, convirtiendo en obsoletas las habilidades de liderazgo tradicionales y desafiando a los líderes a proveerse de nuevas perspectivas y capacidades. El liderazgo tradicional, basado en el dominio de las técnicas clásicas de planificación estratégica, sistemas de control, previsión financiera, etc., ya no es suficiente para navegar con acierto en los nuevos tiempos.

**Por otra parte, las organizaciones del tercer sector deben hacer frente, además, a unos retos específicos.** Las desigualdades y los problemas sociales a que las ONG pretenden dar respuesta son cada vez mayores y más complejos, mientras que el sector se ha visto obligado a operar desde 2008 en condiciones de austeridad y de escasez de recursos. El declive de la financiación pública ha llevado a la precarización del mercado laboral también en el tercer sector. Al mismo tiempo, las expectativas de la sociedad sobre el rol de las organizaciones sociales se han incrementado considerablemente. La sociedad espera hoy que las ONG sean mucho más transparentes, tanto sobre cómo gastan sus recursos financieros como sobre qué resultados e qué impacto logran. Además, nuevos actores han irrumpido en este escenario, tanto a raíz del crecimiento de los movimientos sociales como de la eclosión del emprendimiento social o la aparición de nuevos instrumentos financieros híbridos, como los relacionados con la inversión de impacto. La mayor inestabilidad que deben enfrentar las ONG también se refleja en el panorama político, con una polarización creciente de la sociedad y el auge a escala mundial de los populismos de un signo u otro. A todo ello hay que añadir los cambios en el perfil demográfico y el envejecimiento de la sociedad. Las ONG deben ahora seducir a unos jóvenes que tienen unos niveles de compromiso mucho menos estables y que, además, quieren participar activamente en las causas en que creen. El liderazgo en el sector no lucrativo se enfrenta a una era de retos sin precedentes.

**El concepto VUCA describe un entorno empresarial caracterizado por:**

### Volatilidad

Un aumento exponencial en cuanto a variables de los cambios a que nos enfrentamos hoy: el tipo, la velocidad, el volumen y la escala.

V

### Incertidumbre

Como resultado de la volatilidad, no podemos predecir los eventos futuros.

U

### Complejidad

Una confusión generalizada, debida a una falta de conexión clara entre causas y efectos, afecta todas las organizaciones.

C

### Ambigüedad

Se observa una falta de precisión y la coexistencia de múltiples significados en las condiciones que nos rodean.

A

<sup>5</sup> Por sus siglas en inglés: *volatile, uncertain, complex, ambiguous*.



## RETOS QUE DEBE ABORDAR Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DEL TERCER SECTOR SOCIAL EN UN CONTEXTO DE CAMBIO

Conclusiones del estudio elaborado por PwC

El mundo en que vivimos va a experimentar una transformación profunda en los próximos años, nunca vista hasta ahora, motivada fundamentalmente por cinco factores que PwC ha denominado *megatrends*. Las empresas privadas, los gobiernos y otras organizaciones llevan tiempo reflexionando sobre cómo estas tendencias globales de carácter macroeconómico y estratégico van a impactar en su actividad y están adaptando sus estrategias con el objetivo de anticiparse a estos grandes

cambios y seguir siendo relevantes en las sociedades en que operan. En definitiva, el futuro que viene nos depara cambios disruptivos y, por tanto, se abre un período desafiante de grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo, combinado con grandes retos y amenazas. Por ello, en los próximos años, será clave anticiparse y acomodar la estrategia y la misión de las organizaciones teniendo en cuenta estas *megatrends*.

Figura 2. Principales *megatrends*





## RETOS QUE DEBE ABORDAR Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DEL TERCER SECTOR SOCIAL EN UN CONTEXTO DE CAMBIO

Conclusiones del estudio elaborado por PwC

Cada una de estas megatendencias incidirá de manera directa y acusada sobre el tercer sector, y planteará una serie de retos en **cuatro ámbitos diferenciados: de visión estratégica, económicos, relacionales e internos.**

Figura 3. Principales retos del tercer sector



Fuente: PwC





## RETOS QUE DEBE ABORDAR Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DEL TERCER SECTOR SOCIAL EN UN CONTEXTO DE CAMBIO

Conclusiones del estudio elaborado por PwC

### Retos relacionados con la visión estratégica

El tercer sector social deberá ser capaz de anticiparse a los cambios en la demanda social, lo cual exigirá, entre otros aspectos, hacer una reflexión estratégica para que las entidades puedan sacar conclusiones sobre cómo las *megatendencias* están afectando a su demanda y **definir el rol que quiere jugar en la provisión de los servicios sociales en el futuro**. Por otro lado, la revolución demográfica que estamos viviendo va a alterar la forma en que se relacionan las organizaciones del sector con sus financiadores y beneficiarios. La adaptación del tercer sector social pasa necesariamente por emprender acciones tales como la implantación de esquemas flexibles de colaboración para los donantes, o la reflexión y la coordinación entre las entidades del sector, con el propósito de optimizar la prestación de los servicios sociales.

### Retos económicos

La sostenibilidad y la estabilidad económica de las entidades del tercer sector social es una de las preocupaciones más relevantes del sector. La alta dependencia de la financiación pública de las entidades del tercer sector social genera incertidumbre presupuestaria y, por tanto, limita su capacidad de planificación y ejecución. Para solventar este reto, es fundamental **diversificar las fuentes de financiación** y poner en marcha nuevos esquemas de financiación en que los compromisos con los proyectos sean a medio o largo y plazo.

### Retos relacionales

Existe unanimidad en que es necesario **incrementar la colaboración** entre las entidades del sector y con otras entidades públicas y privadas. Establecer alianzas temporales con otras organizaciones del tercer sector social para la ejecución de proyectos y potenciar las relaciones con las empresas y las administraciones públicas, con el objetivo de que las entidades del sector se conviertan en un *partner* estratégico, son algunas de las acciones que se deben impulsar. Otro de los desafíos para el sector es lograr avanzar en los aspectos relacionados con el buen gobierno y la transparencia. Adoptar formas de gobierno eficientes, similares a las del ámbito empresarial, se antoja necesario para mejorar el buen gobierno de las organizaciones. En el caso de la transparencia, se debe incrementar la información que se proporciona a los diferentes grupos de interés, así como comunicar los resultados de las evaluaciones de impacto. Por último, el sector debe abandonar la comunicación reactiva y fundamentarse en su buena **reputación** para comunicar a la sociedad mensajes acerca de su labor, para lo cual es clave impulsar acciones conjuntas, encaminadas a potenciar la reputación del sector.



## RETOS QUE DEBE ABORDAR Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DEL TERCER SECTOR SOCIAL EN UN CONTEXTO DE CAMBIO

Conclusiones del estudio elaborado por PwC

### Retos internos

A pesar de que el sector está completamente profesionalizado y cuenta con personal cualificado, **la atracción y la retención de talento** continúan siendo relevantes, pues se necesitan perfiles clave en determinadas áreas. Es necesario fomentar el desarrollo de los profesionales más capacitados de las entidades, así como mejorar los procedimientos de captación de talento tomando como referencia los métodos utilizados en el ámbito empresarial. El sector no puede permitir que la digitalización genere una brecha con relación a los demás sectores de la economía y debe **eliminar las resistencias a la transformación digital** mediante esfuerzos en cultura y formación, y atrayendo a nuevo talento con la formación adecuada. El cumplimiento de

la normativa y de los controles internos es otra de las principales preocupaciones del tercer sector social. Para lograr un desarrollo en esta área, se tienen que definir y establecer unos mecanismos capaces de garantizar el cumplimiento de la normativa y que permitan actuar con rapidez y diligencia en caso de incumplimiento. Por último, en el futuro inmediato **va a ser crucial medir y comunicar el impacto** de los programas que llevan a cabo las entidades del sector, ya que en la actualidad no se está haciendo suficientemente. Para ello, se debe avanzar hacia una sistemática y una metodología homogéneas para el sector.

Fuente: PwC (2018): *Radiografía del tercer sector social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*

En definitiva, un sector ya complejo se está volviendo aún más complejo e incierto, y está imponiendo mayores demandas y expectativas a sus líderes. Como resultado de todo ello, gran parte de la actividad del sector se ha desplazado hacia la supervivencia y la capacidad de recuperación, y ha intensificado el enfoque a la colaboración y a la demostración del impacto y de la relación calidad-precio. El tercer sector está cambiando rápidamente y a la mayoría de las organizaciones les está costando adaptarse a la nueva realidad.

En este nuevo contexto, **es necesario revisar profundamente cómo se toman las decisiones, cómo se definen los objetivos o cómo se motiva a las personas, se desarrollan nuevas competencias organizacionales, se promueve el aprendizaje y se establecen las alianzas y las colaboraciones.** El tercer sector necesita a líderes dinámicos que tengan el coraje y la capacidad para enfrentarse a los desafíos que acabamos de señalar. Deben ser capaces de crear nuevas capacidades organizativas, liderar la innovación y reescribir las reglas del juego continuamente. Deben dejar de pensar en sí mismos como los diseñadores de un conjunto de estructuras organizativas, procedimientos y reglas, y concebirse más bien como unos directores de orquesta, inmersos en unos sistemas de comportamiento dinámicos, orientados sobre todo a fomentar la autonomía y la iniciativa de los empleados, para ponerla al servicio de la consecución de los objetivos organizativos.

Los retos que acabamos de señalar marcan el contenido de los capítulos siguientes del presente informe, cuyos objetivos fundamentales son analizar y presentar los rasgos principales del liderazgo social que contribuyen a que las organizaciones sociales den respuesta a dichos retos.

### Liderazgo en las ONG: Encuesta realizada a directivos/as del sector de las ONG en España

En el marco de la investigación incluida en este informe, se ha realizado una encuesta entre directivos y directivas de ONG<sup>7</sup> para conocer su opinión sobre el liderazgo en el sector y en sus propias entidades. En total, se recibieron 628 respuestas, 459 de las cuales completas, entre finales de noviembre de 2018 y enero de 2019.

Así pues, a lo largo de este informe, se destacan algunos de los resultados de esta muestra, combinando datos sobre la realidad del sector, a modo de diagnóstico sobre el liderazgo actual, con percepciones subjetivas de los propios directivos y directivas de ONG.

<sup>7</sup> La encuesta se envió a la base de datos del Instituto de Innovación Social, que incluye a los antiguos alumnos y a los alumnos actuales de los dos programas formativos para directivos de ONG (DGONG y LIS), así como también a otros cargos del sector no lucrativo. Asimismo, se realizó un envío específico a los directores y directoras de las ONG que participan en el programa Esade-PwC de Liderazgo Social, y se hizo difusión por las redes sociales y a través de otras instituciones.

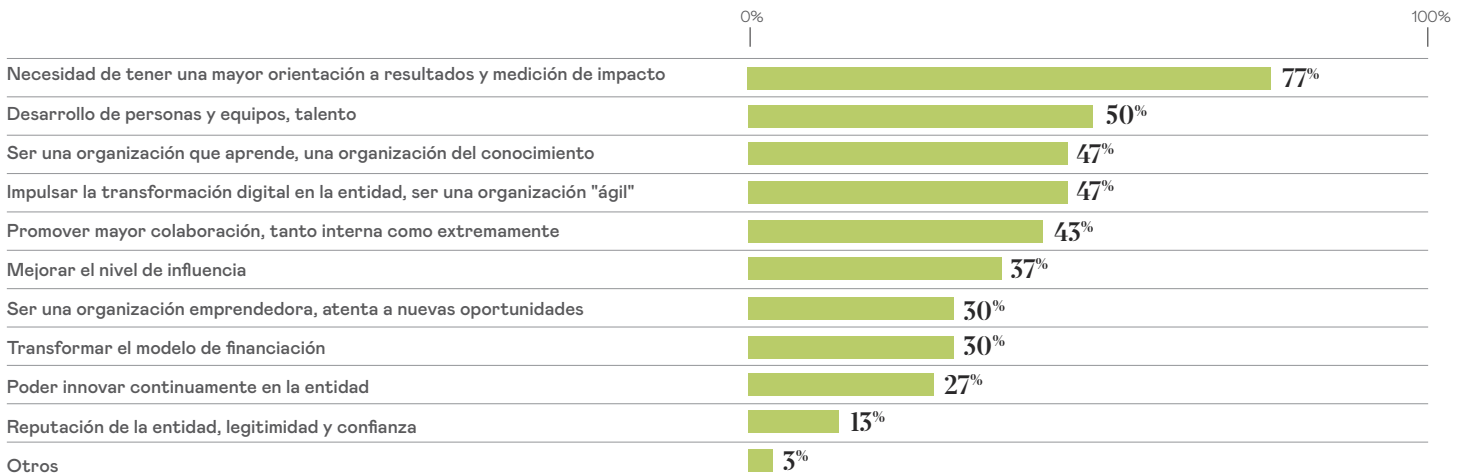


## **SOBRE LOS RETOS A QUE SE ENFRENTAN ACTUALMENTE LAS ONG**

### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS/AS DEL SECTOR DE LAS ONG EN ESPAÑA**

Una de las preguntas de la encuesta realizada sobre *Liderazgo en las ONG* se refería a los retos más importantes para el sector. Esta cuestión se dirigía exclusivamente a los directores y directoras de ONG que participan en el Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, que destacaron los siguientes:

Figura 4. Resultados de la encuesta: Retos más importantes para el sector (pregunta exclusiva para los participantes)

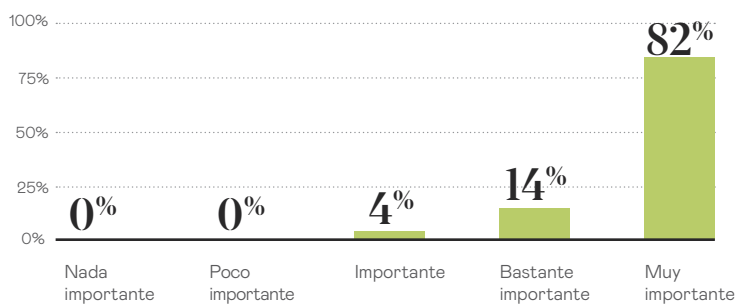


Muestra: 30 directores/as de ONG, participantes en el Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

Estos son los resultados de los principales retos identificados por los líderes de organizaciones sociales del programa. Destaca la relevancia que estos líderes dan a la necesidad de medir el impacto y orientarse a resultados, señalada por el 77 % de los encuestados. En segundo lugar, se indica el desarrollo de las personas y de los equipos, sin duda un tema fundamental en el liderazgo actual y que tradicionalmente ha sido de interés

para los líderes sociales, acostumbrados a ejercer un estilo de liderazgo afiliativo y que pone al equipo en el centro. La gestión del conocimiento, la transformación digital y la colaboración aparecen también como desafíos destacados, mientras que sorprende que no se dé tanta relevancia a otros temas, como la innovación y la gestión de la reputación.

Figura 5. Resultados de la encuesta: Importancia del liderazgo - ¿Hasta qué punto crees que es relevante un buen liderazgo para que una ONG tenga impacto social?



Para toda la muestra, el liderazgo es considerado de suma importancia y con un amplio consenso, puesto que todos los encuestados lo consideran importante y una amplia mayoría lo califica como muy importante (82 %).



## 1.3. Liderar desde el propósito

Como ya hemos señalado en el apartado anterior, uno de los retos principales a que se enfrentan las organizaciones sociales hoy en día es que la realidad cambia a una velocidad vertiginosa. El cambio constante es ahora la norma, más que una excepción. En tiempos inciertos, es más necesario que nunca tener un faro que nos guíe. Por tanto, no es de extrañar que el propósito (*purpose*) se haya afianzado en los últimos años como un concepto fundamental en el ámbito organizativo. **El propósito sirve como raíz:** es aquello que estamos comprometidos a explorar de formas siempre nuevas, sin que se vea afectado por los cambios en el entorno. **El propósito es atemporal;** resiste la prueba del tiempo; proporciona un ancla en un mundo de incertidumbre, y aporta estabilidad en un mundo volátil.

Cuando hablamos de liderar desde el propósito en el ámbito del tercer sector, hemos de considerar dos aspectos: por un lado, el propósito personal, individual, de liderazgo y, por otro, el propósito de la organización. **Los líderes de las organizaciones sociales deben tener un propósito de liderazgo en sintonía con el propósito general de la organización.** ¿Qué es lo que nos motiva para liderar? Es fundamental estar conectados con los propios valores y actuar con integridad desde ellos. Cabe cuestionarse sobre la motivación para liderar: ¿Surge desde una voluntad de servicio, de contribuir? ¿O bien surge desde el ego? Cultivar la vida interior y el silencio nos puede ayudar a esclarecer nuestras motivaciones y definir los valores clave que guiarán nuestra labor como líderes.



### EJERCICIO

#### REDACTA TU PROPÓSITO DE LIDERAZGO/CONTRIBUCIÓN

**No es solo lo que haces. Es cómo lo haces y, sobre todo, por qué lo haces.**

**Emana de tu identidad, de tu esencia, de quién eres.**

**Ha de ser específico y personal. Que te resuene como algo propio.**

Indaga en tu historia de vida: tu esencia, tus pasiones, valores, fortalezas perdurables...

Pregunta a colegas, amigos y familiares sobre qué valoran de ti, cuál es tu contribución más singular.

Reconoce qué te da vida, te da sentido, te hace disfrutar, te impulsa a comprometerte.

Redacta tu propósito en una frase no larga y directa, con tus palabras.

Un propósito que te resulte estimulante y factible, que sientas como tuyo.

Define cómo llevarlo a la práctica. Nuevos pasos.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Encontrar el propio espacio motivacional para liderar

Encontrar el propio espacio motivacional para liderar

¿Qué te apasiona hacer?

PLENITUD

¿En qué eres bueno/a haciéndolo?



Este propósito personal está relacionado con el concepto de **liderazgo auténtico**. Dicho concepto fue acuñado por Bill George, que en 2003, desafiando el modelo imperante de liderazgo basado en las competencias, propuso un nuevo tipo de líder cuyo ingrediente más valioso era el carácter. Como señaló la Harvard Business Review en 2015,<sup>8</sup> *“la autenticidad se ha convertido hoy en el patrón oro a la hora de valorar el liderazgo”*.

Los líderes auténticos se caracterizan por su pasión por la misión, por el propósito que impulsan. Porque ponen en práctica sus valores de forma coherente y lideran con el corazón, además de con la cabeza. Son líderes que apuestan por conocerse: saben quiénes son (y quiénes no son) y están dispuestos a invertir en su crecimiento personal y profesional, como personas y como líderes. El concepto de liderazgo auténtico continuó siendo explorado por otros autores.<sup>9</sup> Que identificaron cuatro dimensiones del líder auténtico:

- > **Conciencia de sí mismo:** el líder conoce su impacto como líder y sus puntos fuertes y débiles.
- > **Transparencia en las relaciones:** el líder se muestra tal como es. Comparte su pensamiento y sus emociones.
- > **Moral internalizada:** el líder autorregula su conducta en función de sus valores y es consecuente con ellos.
- > **Procesamiento equilibrado:** el líder analiza la información relevante antes de tomar una decisión y solicita otros puntos de vista.

**La esencia del liderazgo auténtico es, pues, la inteligencia emocional**, una inteligencia que puede desarrollarse. La efectividad de los líderes auténticos parte del propósito común y de una actitud orientada a empoderar a otros en la organización. Usar diferentes estilos de liderazgo permite a los líderes auténticos adaptarse a las diferentes circunstancias y contextos para conseguir unos resultados y dar legitimidad a la organización.

#### Bill George define el liderazgo auténtico como:

- Entender tu **propósito**.
- Practicar unos **valores** sólidos.
- Liderar con el **corazón**.
- Establecer **relaciones** significativas.
- Demostrar **autodisciplina**.

#### Así pues, el liderazgo auténtico se ejerce:

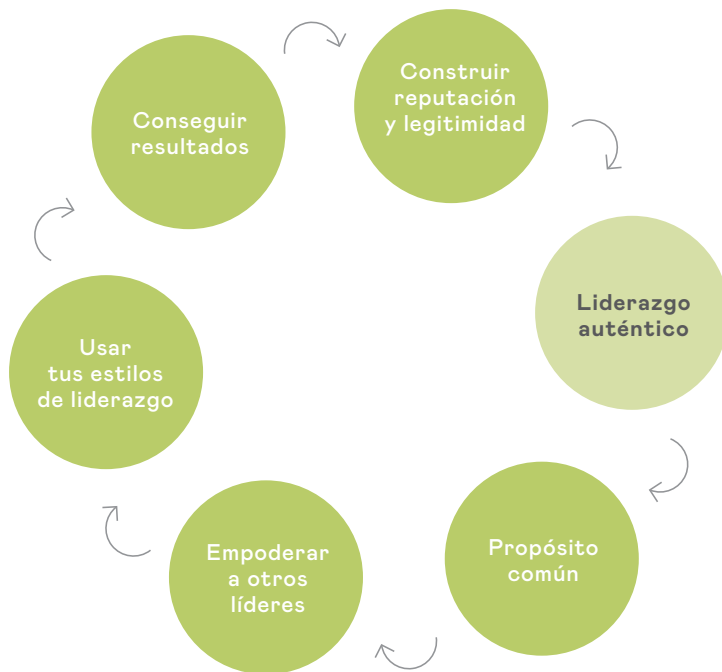
- Movidado por un **propósito** común.
- Practicando unos **valores** sólidos.
- Liderando con **inteligencia emocional**.
- Estableciendo **alianzas** y conexiones.
- Manteniendo la **disciplina** para conseguir **resultados**.
- Basado en tu carácter y **personalidad**.
- Con estilos de liderazgo **flexibles**, adaptados a las personas y situaciones.
- Enfocado a **crecer** de forma constante como persona y como líder.

Fuente: : Elaboración propia a partir de B. George.

8 Ibarra, H. (2015): "The Authenticity Paradox". *Harvard Business Review*, enero-febrero.

9 Walumbwa, F., et al. (2008): "Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure". *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Figura 7. La efectividad de los líderes auténticos



### EL CÍRCULO DORADO DE SIMON SINEK

*“Las personas no compran lo que haces; compran por qué lo haces.”*

Simon Sinek ha popularizado el concepto de círculo dorado. Afirma que muchas organizaciones saben a **qué** se dedican o qué hacen (*what*). Algunas también conocen **cómo** lo hacen o qué procesos siguen (*how*), pero muy pocas tienen claro el **propósito** de lo que hacen (*why*).



Piensa, actúa y comunica *Inside Out* (“de dentro a fuera”)

**START WITH “WHY”!**  
(Empieza por el propósito)

Fuente: Elaboración propia a partir de B. George y P. Sims

Por otro lado, **el propósito es la razón de ser de las organizaciones**, proporciona una guía e impulsa la acción no solo de la organización, sino también de sus colaboradores, sus *stakeholders* y la sociedad en conjunto. **El rol fundamental del liderazgo es precisamente activar el propósito de las organizaciones.** Es evidente que, en un contexto de volatilidad externa extrema, es más importante que nunca que los líderes definan bien el propósito de sus organizaciones y sepan mantenerse orientados a él. Como señala Bill George,<sup>10</sup> *los líderes de hoy necesitan la capacidad de ver a través del caos para tener una visión clara de sus organizaciones y definir el norte verdadero de su organización: su misión, sus valores y su estrategia.*

Una de las características diferenciales de las organizaciones del tercer sector es, precisamente, que nacen con un propósito claro. Mientras las empresas solo recientemente

han empezado a repensar y a redefinir su propósito, midiendo su éxito más allá del retorno económico, para las ONG y demás organizaciones del tercer sector el reto radica más bien en saber comunicar dicho propósito. La clave reside en responder a las preguntas *¿Por qué?* y *¿Para qué?* **No se trata de hablar de qué hace la organización sino de por qué y para qué lo hace**, por qué existe, qué es lo que preocupa y qué resuena con nuestros grupos de interés. Comunicar nuestro propósito es comunicar historias de éxito de la organización y utilizar el propósito como lente para todas las decisiones que debamos tomar. Es el propósito lo que debe guiar las soluciones que ofrecemos, cómo nos relacionamos con los diferentes grupos de interés, así como con nuestros beneficiarios y con los miembros de la organización. Se trata, en definitiva, de integrar el propósito en el DNA de la organización, haciéndolo explícito y comprometiéndonos a informar públicamente sobre nuestro progreso.



10 George, B. (2017): "A Strategy for Steady Leadership in an Unsteady World", HBS Working Knowledge, 17 de febrero de 2017.



## DEFINIENDO EL PROPÓSITO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

Figura 8. Las cuatro fases que aportan un propósito a la vida



Descubrir los puntos fuertes que distinguen la organización y las necesidades de sus principales grupos de interés (*stakeholders*).

Confeccionar la declaración de propósito y la historia.

Reclutar a líderes para comunicar el propósito e incorporarlo a través de sus acciones.

Cambiar el contexto organizativo para inculcar y sostener el propósito.

Fuente: BrightHouse, BCG (2017)

- > **Presencia.** ¿El propósito de la organización es claro y convincente para todos los grupos de interés y para todos los miembros de la entidad? ¿Lo entienden lo suficiente para describirlo, más allá de lo que la organización hace?
- > **Fuerza.** ¿El propósito de la organización es inspirador? ¿Refleja una necesidad real en la sociedad? ¿Es un grito de guerra? ¿Podría ser tan relevante mañana como lo es hoy? ¿Sugiere que la organización es resistente frente a un futuro desconocido?
- > **Alineación.** ¿El propósito refleja las raíces, la historia y el ADN de la entidad? ¿Los líderes creen en él? ¿Los motiva a realizar determinadas acciones? ¿Sienten los líderes que formar parte de la organización es formar parte de un movimiento?
- > **Integración.** ¿Están las decisiones de la entidad en armonía con su propósito? ¿La entidad vive su propósito con pasión? ¿Los líderes rechazarían una oportunidad rentable o se desconectarían de una actividad o proyecto si no estuviera ligado al propósito?
- > **Influencia.** ¿El propósito genera más lealtad de los miembros de la entidad y otros stakeholders? ¿La gente está más comprometida con la organización por su propósito?

Fuente: : Adaptado de BCG (2017): "Purpose with the Power of Transform Your Organization" <<https://www.bcg.com/publications/2017/transformation-behavior-culture-purpose-power-transform-organization.aspx>>

Liderar las organizaciones desde el propósito las ayuda a reclutar y a retener a los mejores talentos, con niveles de compromiso más altos por parte de los miembros de la organización. También contribuye a crear una cultura organizativa fuerte, a mejorar la lealtad a la marca y a crear relaciones basadas en la confianza con los grupos de interés, lo cual permite a las organizaciones ser más ágiles y resilientes. Además, diversos estudios han demostrado que existe un vínculo poderoso entre el propósito y el desempeño. Por ejemplo, la encuesta de la *Harvard Business Review*<sup>11</sup> pone de manifiesto que aquellas entidades que *"aprovechan el poder del propósito para impulsar el desempeño y la rentabilidad disfrutan de una ventaja competitiva distintiva"*. Este estudio también destaca que las empresas con un fuerte sentido del propósito pueden transformarse e innovar mejor. Los líderes que consideran el propósito como motor central de la estrategia y de la toma de decisiones manifiestan una mayor capacidad para impulsar la innovación con éxito y el cambio transformador y para generar un crecimiento constante.



## RECURSOS PRÁCTICOS ADICIONALES

### SIMON SINEK: START WITH WHY

Simon Sinek: "How great leaders inspire action"

### 9 CLAVES PARA SER UN LÍDER AUTÉNTICO<sup>12</sup>

- 1 Trabaja con pasión
- 2 Sé humilde
- 3 Comparte tu historia
- 4 Haz del aprendizaje un hábito
- 5 Establece relaciones positivas
- 6 Desarrolla la resiliencia
- 7 Dirige con el ejemplo
- 8 Crea comunidad
- 9 Deja un legado

En resumen, **los modelos tradicionales de liderazgo, basados en la posición y el poder formal, no generan confianza ni motivación. Es necesario un nuevo paradigma de liderazgo que se construye desde la autenticidad. El líder auténtico se guía por los principios de las 3 "H": Heart, Habit & Harmony:**

- > Heart – Sigue tu corazón con pasión y humildad
- > Habit – Hace del aprendizaje un hábito
- > Harmony – Crea un lugar de trabajo en armonía

<sup>11</sup> Harvard Business Review (2018): *The Business Case for Purpose*.

<sup>12</sup> Ver la explicación detallada de cada clave en el documento de recursos complementarios.



## PERFIL DE LOS LÍDERES ACTUALES DE LAS ONG EN ESPAÑA

Resultados de la encuesta realizada a directivos/as del sector de las ONG en España

- > La mayoría de directores/as generales del sector son **hombres** (57 %), aunque con poca diferencia con respecto al peso de las mujeres. Esta distribución dista de la global del sector, donde es mayoritaria la presencia femenina en los equipos, como señalan diferentes estudios y se observa, por ejemplo, en esta misma encuesta, en que el 63 % de las personas que la responden son mujeres.<sup>13</sup>
- > Aunque globalmente la presencia de mujeres en la posición de dirección de las entidades dista poco de la de hombres, se observan claras diferencias según el tamaño de las entidades. Así, **las entidades más pequeñas** (con menos de 10 millones de presupuesto) tienen directoras al frente de manera mayoritaria, mientras que en las ONG de mayor presupuesto la dirección general es asumida por un hombre en más del 70 % de los casos.
- > El **promedio de edad de los líderes del sector es de unos 50 años**, con una importante concentración en la franja de 45 a 54 años (46 %).
- > **La mayoría de directores/as generales son recientes en el cargo** (el 40 % llevan menos de 5 años), aunque también cabe destacar que en más de una quinta parte (21 %) sucede lo contrario y una misma persona se ha mantenido en el cargo de dirección durante los últimos 15 años y más. Por tanto, se puede considerar que existe una dualidad en cuanto al liderazgo en el sector, con un grupo importante de entidades con un liderazgo reciente, aunque también tienen un peso significativo el grupo de entidades con liderazgos de larga trayectoria.

<sup>13</sup> Cabe tener presente que el perfil de los encuestados de esta muestra no es representativo de todas las personas que trabajan en el sector, puesto que hay una mayor representación de cargos directivos y responsables. Considerando el total de empleos en el sector, estudios anteriores señalan que el porcentaje de mujeres es mayor, superior al 70 % en el caso de la acción social, según el *Anuario del Tercer Sector Social* (2012), que lo cifra en el 74,2 %, o *El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis*, que lo cuantifica en el 78,5 %. Las plantillas también están mayoritariamente feminizadas en otros sectores, por ejemplo, en cooperación y desarrollo: según el *Informe sobre el sector de las ONGD 2017*, de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE), el porcentaje de mujeres en los equipos remunerados es del 65,6 %.





Figura 9. Resultados de la encuesta: Perfil de los líderes actuales – Género, edad y antigüedad en el cargo.

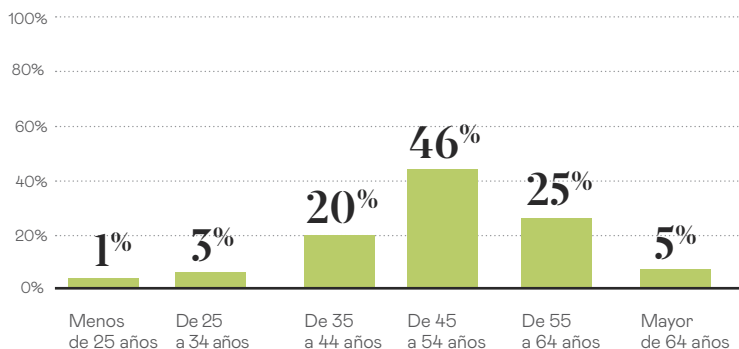
### Género

43%  
Mujer

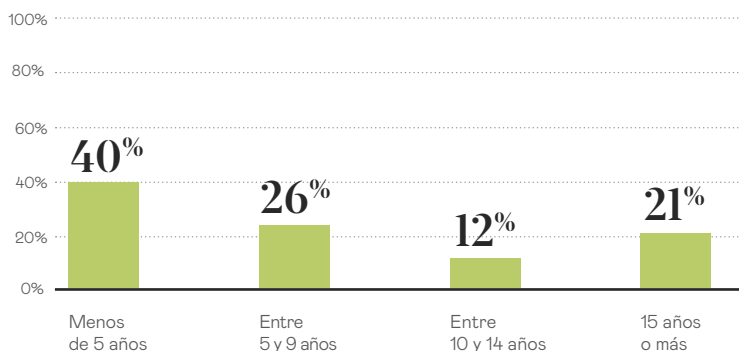


57%  
Hombre

### Edad



### Antigüedad en el cargo



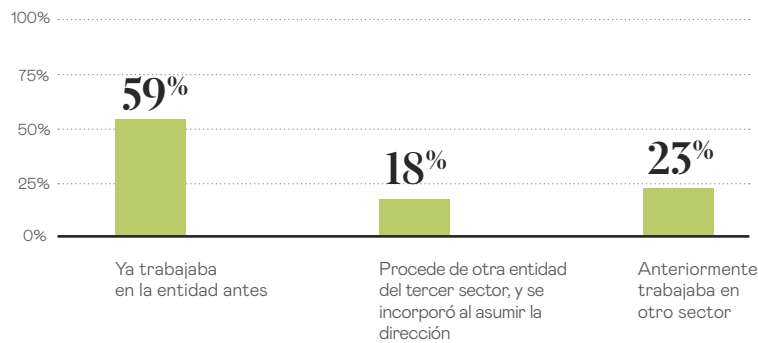
Muestra: 380/379/380 respuestas ponderadas<sup>14</sup>

- > La mayoría de directores/as generales actuales del sector **proceden de la misma entidad** y ya trabajaban en la ONG antes de asumir la dirección (59 %).
- > El 39 % de los encuestados consideran que esta es la mejor opción para el relevo en las entidades, aunque se observa un ligero mayor acuerdo en considerar como mejor opción que asuma la dirección o el liderazgo alguien que ya trabaje en el sector, aunque proceda de otra entidad (un 42 %).

- > En definitiva, se concluye que existe una cierta **endogamia** en el liderazgo, tanto dentro de la entidad como también dentro del sector, ya que solo el 23 % de los líderes actuales proceden de otro sector, y este porcentaje incluso es menor –19 %– entre quienes lo consideran la mejor opción.

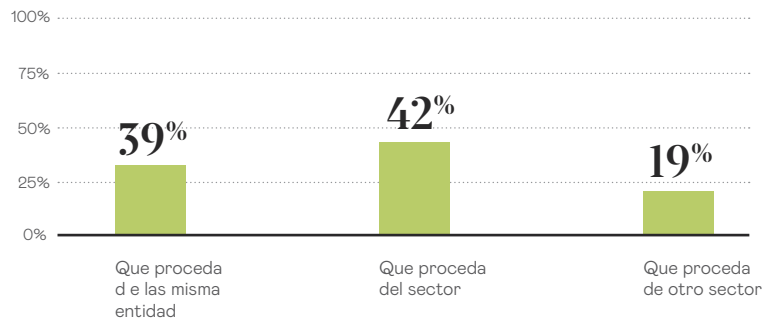
<sup>14</sup> Al tratarse de una encuesta dirigida a directivos/as, a título individual, y no a entidades, se permitían múltiples respuestas de una misma organización. Por ello, en las preguntas específicas sobre el liderazgo o sobre las características de la propia entidad, se ha ponderado la muestra para considerar una única respuesta por entidad.

Figura 10. Resultados de la encuesta: Procedencia del líder actual – ¿De dónde procede la persona que actualmente lidera tu entidad?

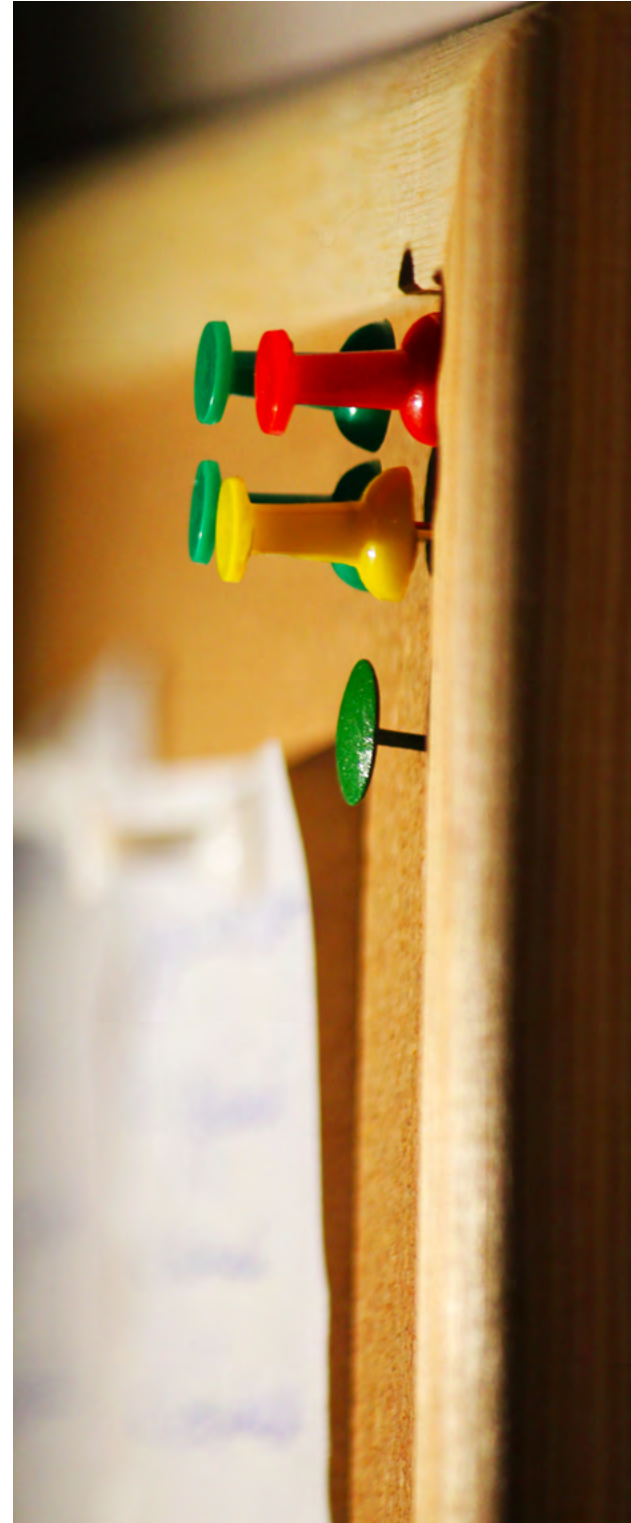


Muestra: 384 respuestas ponderadas

Figura 11. Resultados de la encuesta: Preferencia sobre la procedencia del líder – ¿Qué opción consideras que es mejor y por qué?



Muestra: 427 respuestas



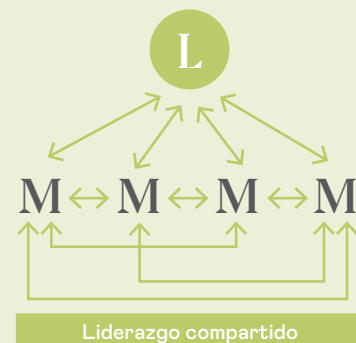
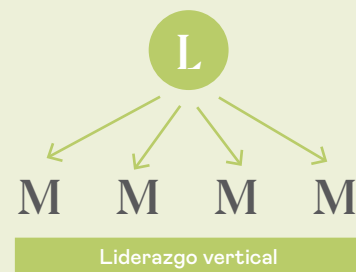
## 1.4. Liderazgo compartido

Tradicionalmente, la literatura sobre liderazgo se ha centrado en los líderes como figuras heroicas, capaces de dirigir e inspirar a sus organizaciones. Cientos de libros y estudios sobre el liderazgo han tratado de recoger los secretos y las características de estos líderes. Sin embargo, en el nuevo escenario en que nos movemos, en entornos complejos y caóticos, la resolución de problemas por parte de una figura de autoridad en solitario parece menos eficiente que confiar en los esfuerzos distribuidos de redes de liderazgo inteligentes y flexibles.<sup>15</sup> La literatura sobre la transformación organizativa ha estado apuntando a una visión más inclusiva del liderazgo durante más de tres décadas. En la primera publicación sobre liderazgo social del Instituto de Innovación Social, ya señalábamos que el tercer sector evolucionaba hacia un tipo de liderazgo más horizontal e inclusivo. No es de extrañar que este tema sea de gran interés en este sector, ya que se ajusta mucho más a los valores de las organizaciones sociales. Además, como también poníamos de manifiesto en esa primera publicación, el liderazgo compartido es idóneo para poder cubrir los distintos roles que necesariamente deben desempeñar los líderes de las ONG hoy en día.

Existen diversas teorías centradas en lo que puede aglutinarse bajo el concepto de liderazgo compartido: liderazgo colectivo, liderazgo distribuido, liderazgo colaborativo o liderazgo relacional.<sup>16</sup> Cada una de estas teorías pone un énfasis ligeramente distinto en algún aspecto, pero todas ellas comparten algunos elementos comunes que caracterizan el liderazgo compartido:<sup>17</sup>

Figura 12. Cómo se ejerce la influencia en los distintos tipos de liderazgo

L: Líder · M: Miembro del equipo



Fuente: Adaptado de E. Locke

<sup>15</sup> Petrie, N. (2011): *Future Trends in Leadership Development: A White Paper*. Center for Creative Leadership.

<sup>16</sup> Jacklin-Jarvis, C.; Terry, V.; Rees, J. (2017): *CVSL Briefing Paper 3: Challenging Leadership in the Voluntary Sector: The promise of collective leadership theories*. Centre for Voluntary Sector Leadership (CVSL), The Open University.

<sup>17</sup> Hickman (2010), Pearce y Conger (2003), Cunliffe y Eriksen (2011) y Bolden (2011).

- El liderazgo se distribuye ampliamente entre un conjunto de individuos, en lugar de concentrarse en uno o unos pocos directivos de la organización. La influencia se distribuye entre los miembros del equipo, tal como muestra la dirección de las flechas de la figura anterior.
- Complementa el liderazgo vertical, pero lo no sustituye.
- El liderazgo se construye relacionamente entre los individuos, a través de las interacciones y de la práctica diaria, y a todos los niveles de la organización.
- La toma de decisiones es descentralizada: los individuos y los grupos toman decisiones que rigen y afectan el trabajo que realizan. Los miembros del equipo son, por tanto, interdependientes. Se refuerza el apoyo y el aprendizaje mutuos.
- Se reconoce que existe un conocimiento diverso y único en toda la organización y que las personas más cercanas a los puntos donde se genera la información deben incluirse en el análisis, la toma de decisiones y su implementación.<sup>18</sup>
- Se aprovechan los puntos fuertes de liderazgo de cada componente del equipo directivo.



<sup>18</sup> Allison, M.; Misra, S.; Perry, E. (2018): "Doing More with More: Putting Shared Leadership into Practice". *Nonprofit Quarterly*, 25 de junio de 2018.

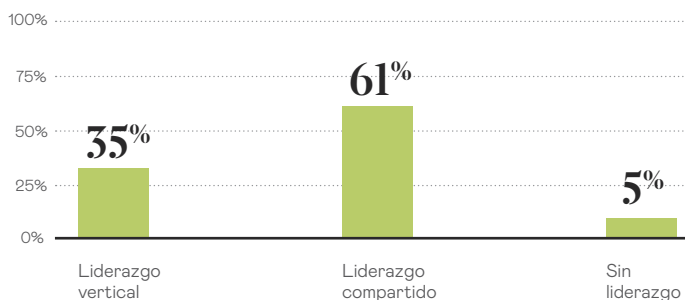


## EL LIDERAZGO COMPARTIDO EN LAS ONG ESPAÑOLAS

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS/AS DEL SECTOR DE LAS ONG EN ESPAÑA

En la encuesta realizada para el estudio, se incluía una pregunta sobre el tipo de liderazgo más introducido en el sector:

Figura 13. Resultados de la encuesta: ¿Qué tipo de liderazgo crees que está más introducido en el tercer sector?

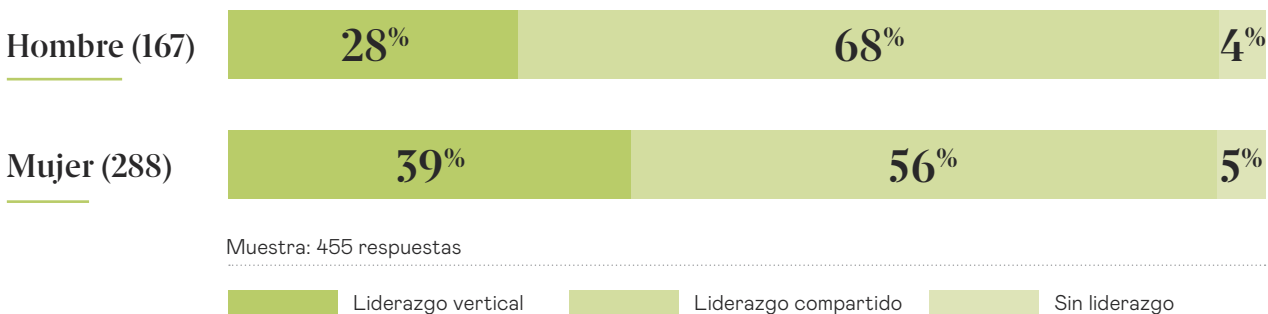


Muestra: 507 respuestas

La mayoría de la muestra considera que en el sector predomina el **liderazgo compartido** (el 61 %), aunque destaca que más de un tercio estima que en el sector el liderazgo vertical es el más introducido.

Sin embargo, esta percepción varía en función del género del encuestado, de modo que entre los hombres se percibe, en mayor medida, el liderazgo compartido como un fenómeno generalizado en el sector (el 68 %), mientras que entre las mujeres, aunque también se considera mayoritario, el peso es menor (el 56 %) y, en cambio, ellas le dan más presencia al liderazgo vertical (el 39 %, frente al 28 % de los hombres).

Figura 14. Resultados de la encuesta: ¿Qué tipo de liderazgo crees que está más introducido en el tercer sector? – Diferencias según el género



En una organización que verdaderamente ejemplifica el liderazgo compartido, se da confianza a los empleados de todos los niveles en la toma de decisiones para avanzar en la misión de la organización. Los empleados son reconocidos por los conocimientos y el talento únicos que aportan a la organización, y se les anima a utilizar estos conocimientos y este talento para mejorar los procesos y resultados. Según el *Global Leadership Forecast 2018*,<sup>19</sup> las organizaciones con un liderazgo compartido están tres veces más preparadas para anticipar y reaccionar ante el cambio y responder al entorno competitivo y a las necesidades de sus clientes, y dos veces más preparadas para actuar con una dirección clara y navegar entre la complejidad y el caos. Para las ONG, además, **el liderazgo compartido puede ayudar a las entidades a hacer frente a los principales retos a que se enfrentan actualmente**.<sup>20</sup>

- > Por un lado, las **restricciones financieras**, que han obligado a las organizaciones no lucrativas a reexaminar sus misiones, programas y operaciones para mejorar la eficiencia y tratar de mantener la calidad y el impacto de sus servicios. **Las organizaciones con una sólida cultura de liderazgo compartido disponen de diferentes perspectivas y visiones**, lo cual beneficia el desarrollo de nuevos métodos y soluciones innovadoras.
- > Por otro lado, cabe destacar el énfasis creciente, también por parte de los financiadores, en la **colaboración** para lograr un impacto mayor y más eficiente. Este cambio en las prioridades alienta las organizaciones sin fines de lucro a trabajar con otras organizaciones, lo cual requiere habilidades de colaboración a todos los niveles de una organización. **Las organizaciones con amplias culturas de liderazgo compartido están mejor preparadas para construir y mantener partenariados y colaboraciones mutuamente beneficiosos.**

- > **El liderazgo compartido también ayuda a las ONG a abordar el retiro inminente de un porcentaje significativo de sus ejecutivos actuales.** Los factores económicos recientes pueden haber retrasado el retiro masivo de los *"baby boomers"* en puestos ejecutivos, pero la mayoría de las organizaciones se enfrentan al imperativo de tener que planificar la sucesión, para lo cual es necesario desarrollar un cuadro de nuevos directivos sénior y mandos intermedios. Las organizaciones que ya han adoptado una cultura de liderazgo compartido tendrán un capital humano más fuerte y estarán mejor posicionadas para el relevo generacional.
- > Además, en muchas áreas, en particular en la mayoría de las regiones metropolitanas, cada vez hay más **grupos de trabajo multigeneracionales y multiculturales**. Los profesionales más jóvenes esperan involucrarse cada vez más en las decisiones que les afectan. Las organizaciones sin fines de lucro con prácticas de liderazgo compartido ya están en línea con estas **expectativas y demandas cambiantes**.
- > Cada vez existen más expectativas de una **respuesta rápida e individualizada** por parte de las ONG. Las organizaciones con una cultura bien desarrollada de liderazgo compartido **tendrán a más personas capacitadas y facultadas para cumplir con estas expectativas de adaptabilidad**. En definitiva, estarán mejor preparadas para la sostenibilidad y el cambio.

<sup>19</sup> DDI; The Conference Board; EY (2018): *Global Leadership Forecast 2018: 25 Research Insights to Fuel Your People Strategy*. Informe elaborado por Development Dimensions International, The Conference Board y Ernst&Young.

<sup>20</sup> Routhieaux, R. L. (2015): "Shared Leadership and its implications for leadership". *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 5(3): 139-152.

## Prerrequisitos para un liderazgo compartido

El liderazgo compartido requiere un cierto nivel de madurez, tanto de los individuos que deben asumir posiciones de liderazgo como de la propia organización. Requiere, en primer lugar, el **compromiso claro y explícito de la dirección**, reflejado en la asignación de los recursos necesarios. Además, se necesita también un **hábitat organizativo adecuado** donde se pueda transferir el liderazgo:

- Un liderazgo que no produzca seguidores sino líderes.
- Una cultura participativa y de trabajo en equipo.
- Una orientación a los cambios y al aprendizaje.
- Estructuras planas, flexibles y colaborativas.
- Planes de formación y de desarrollo directivo.

**El liderazgo compartido requiere, además, una cultura organizativa segura.** En las organizaciones en que se practica el liderazgo colectivo, las personas se sienten seguras a la hora de plantear problemas difíciles. La seguridad psicológica es una característica principal de la capacidad de las personas para trabajar de manera colectiva y colaborativa. Las personas no temen admitir errores, hacer preguntas u ofrecer nuevas ideas, pues confían en que no se sentirán avergonzadas o castigadas.<sup>21</sup> Otras condiciones que favorecen el liderazgo compartido son:<sup>22</sup>

- > **Comprometerse con el cambio.** Designar al menos a un “defensor” para alentar al personal a tomarse un tiempo para reflexionar, definir problemas y generar soluciones en conjunto, articular una visión y unos acuerdos comunes y resolver los desacuerdos, con el fin de ayudar a sentar las bases para desarrollar un liderazgo compartido.

- > **Dar tiempo al cambio.** Cultivar el liderazgo compartido lleva mucho tiempo y lo más probable es que reduzca la eficiencia a corto plazo. A fin de cuentas, implica cambiar (a menudo aumentar) la frecuencia y la duración del contacto entre los miembros de la organización, cambiar la naturaleza y la calidad de estas interacciones, y desarrollar los sistemas y las estructuras que sustentarán estos cambios.
- > **Prácticas de gestión sólidas.** Sin los principios básicos de la gestión organizativa, experimentar con enfoques alternativos al liderazgo es arriesgado. Ello implica tener sistemas de seguimiento adecuados, una comunicación y una toma de decisiones efectivas, una estrategia clara, sistemas sólidos de administración financiera y unos mecanismos continuos para la planificación y la asignación del trabajo. Estos sistemas básicos no necesariamente tienen que ser ejemplares, pero no pueden ser problemáticos.
- > **Compromiso y responsabilidad.** Los líderes de los niveles superiores no pueden ser personas solitarias. Parte de su responsabilidad es trabajar activamente con otros líderes de la organización para descubrir cómo lograr que los sistemas funcionen mejor. Esta dimensión de la descripción del trabajo debe ser explícita y algo por lo cual las personas deben rendir cuentas. Las responsabilidades de liderazgo deben convertirse en parte de las descripciones de los puestos de trabajo, discutirse en reuniones de supervisión regulares y en revisiones del desempeño, e integrarse en las formaciones.

<sup>21</sup> DDI; The Conference Board; EY (2018): *Global Leadership Forecast 2018: 25 Research Insights to Fuel Your People Strategy*. Informe elaborado por Development Dimensions International, The Conference Board y Ernst&Young.

<sup>22</sup> Allison, M.; Misra, S.; Perry, E. (2018): “Doing More with More: Putting Shared Leadership into Practice”. *Nonprofit Quarterly*, 25 de junio de 2018.





## APORTACIONES DE LOS DIRECTORES/AS DE ONG ESPAÑOLAS PARTICIPANTES EN EL FORO ESADE-PWC 2019

### ¿Cuándo y en qué situaciones es adecuado aplicar el liderazgo compartido? ¿Cuándo no?

→ Es el **estilo propio del sector** (o debería serlo):

“Muchas veces, atraemos a personas interesadas en trabajar en nuestra organización por el objetivo de lo que hacemos, pero también por dar un mayor margen a la participación que en otros entornos.”

→ Es importante definir qué es liderazgo compartido y qué no, como sector en global y también cada uno dentro de su propio equipo: “Qué ‘entrego’ y qué no”, y ello implica ser muy honesto con el equipo (y realmente aceptar las decisiones acordadas cuando se han delegado o abierto a la participación).

→ Hay que definir bien dónde (en qué ámbitos) y hasta qué niveles es aplicable. En situaciones de crisis (por ejemplo, ante un escándalo o una redacción acusada de la financiación), quizás conviene ejercer un liderazgo más vertical.

### En el liderazgo compartido, ¿cuál es el rol principal del director o la directora?

→ Dotar de los medios necesarios para que pueda ejercerse el liderazgo compartido y que se cumpla el proceso. Implica aprender a “soltar”, y, a veces, es lento adaptarse a ello.

→ Generar oportunidades: el liderazgo compartido genera una comunidad de líderes (no solo seguidores) cohesionados.

→ Identificar a aquellas personas que tienen capacidad para liderar o dirigir no siempre es fácil. Y exponer a personas a una función a la cual no podrán responder bien es llevarlas al fracaso.

→ Lo más complicado es reconducir la situación cuando se ha intentado aplicar y se ha visto que no ha funcionado.

→ También se debe compartir aquello que no funciona: progresar hacia una cultura de acoger los fracasos como, por ejemplo, recoger el feedback de todos sobre por qué algo ha salido mal.

→ Falta metodología para generar realmente procesos de liderazgo compartido. En el sector, creemos en el liderazgo compartido, y lo decimos, pero luego, ¿cómo gestionamos nuestros comités de dirección y la toma de decisiones? Usar herramientas o metodologías puede ayudarnos a establecer un sistema para que realmente las decisiones que tomemos sean compartidas.



## CASO EJEMPLO

### ASHOKA: HACIA UN MODELO DE LIDERAZGO COMPARTIDO

Ashoka es una red global de emprendedores sociales que apoya el emprendimiento y la innovación social, con la convicción de que todos podemos cambiar el mundo. Fue fundada en los Estados Unidos en 1981 y en España en 2005, y se ha convertido en la organización de referencia en el campo del emprendimiento social. En la actualidad, cuenta con más de 3.400 emprendedores sociales y 300 Escuelas Changemaker en todo el mundo. Ana Sáenz de Miera ha sido la directora de Ashoka España desde 2013 hasta 2019, y ahora ha asumido una de las vicepresidencias de la organización a escala internacional.

Aunque la cultura de la organización promueve mucho el emprendimiento y el lanzamiento de proyectos propios, la estructura de Ashoka en los países siempre ha tenido un carácter bastante jerárquico, con un representante en cada país (director/a) y un equipo de personas que llevan proyectos o áreas distintas. En Ashoka España, cuya estructura que había crecido hasta las 10-11 personas (más voluntarios), hace cuatro años se empezaron a plantear modelos de liderazgo alternativos. En un primer momento, se optó por la codirección, en que Ana compartió primero responsabilidades con David Martín y luego también se incorporó Alexandra Mitjans. Juntos llevaban el equipo y se repartían las tareas. Sin embargo, la estructura no acababa de cuajar porque seguía habiendo jerarquía y no quedaba claro quién llevaba qué, lo cual ralentizaba la toma de decisiones.

En aquel momento, el equipo de Ashoka Alemania empezaba a experimentar con el liderazgo distribuido, con el objetivo de crear un entorno donde todo el mundo se sintiera empoderado y pudiera trabajar a fondo sus habilidades y su talento. Además, el equipo de Ashoka Alemania había lanzado la iniciativa “*Everyone’s a Fundraiser*”, identificando los distintos pasos y tareas que conformaban la búsqueda de financiación y qué personas del equipo se sentían cómodas y capaces para

desarrollar cada una de esas tareas. De este modo, la captación de fondos no estaba ligada únicamente a la figura de la dirección general, sino que todo el mundo podía implicarse y, por tanto, lograr un reconocimiento por su contribución. Una de las características que tradicionalmente más se suelen valorar en los líderes de las organizaciones sociales, como es la de obtener fondos, podía trasladarse así a todos los componentes del equipo, lo cual contribuía a su empoderamiento.

En Ashoka España, decidieron importar el aprendizaje de las experiencias de sus colegas alemanes, coincidiendo con un momento en que David había dejado el coliderazgo para dedicarse a tareas globales y Ana estaba asumiendo cada vez más responsabilidades a escala internacional y, por tanto, tenía menos tiempo para dedicarse al equipo de Ashoka España. Habiendo pasado por un momento difícil en el equipo por la salida de un miembro, y cada vez más conscientes de que desconocían realmente qué podía implicar el liderazgo compartido, contrataron a la misma consultora que había ayudado a Ashoka Alemania e iniciaron así un profundo proceso de autoconocimiento de todos los integrantes del equipo. Ese proceso los llevó a cuestionarse qué implicaba el liderazgo y, sobre todo, a identificar los miedos o recelos que les generaba el liderazgo distribuido. Les permitió también darse cuenta de que, al iniciar el proceso de imaginar una estructura de liderazgo distribuido, una de las consecuencias había sido que no se estaban proporcionando el *feedback* adecuado y, en general, que a todos los miembros les costaba decir algo que había que corregir o mejorar de los demás. Decidieron actuar sobre ello, comprometiéndose a crear una cultura más abierta y a dar y recibir *feedback*, centrándose en cuatro cuestiones: qué ha ido bien, qué ha ido mal, qué me ha gustado, qué haría diferente. Mientras la estructura de rendición de cuentas hasta ahora había sido básicamente con el *manager*, ahora intentarían



## CASO EJEMPLO

### ASHOKA: HACIA UN MODELO DE LIDERAZGO COMPARTIDO

que fuera también *peer-to-peer*. Este proceso fue clave para poder seguir evolucionando hacia un liderazgo más distribuido.

Sin embargo, no conseguían avanzar al ritmo que deseaban y se dieron cuenta de que, aunque Ana ya estaba delegando muchos temas en otros miembros del equipo, su presencia incluso simbólica era muy determinante. Por ello decidieron que debía dejar el liderazgo de Ashoka España públicamente, en un paso formal que realmente permitiese visibilizar e interiorizar el relevo en el liderazgo. Alexandra pasó a ser la directora de Ashoka España y se conformó un equipo de transición formado por cuatro personas. Este equipo se reúne dos veces a la semana y una de sus primeras tareas ha sido desglosar todas las responsabilidades de dirección de Ashoka para poder compartirlas, con un objetivo muy claro: *cuidar* a la persona que ahora está llevando formalmente la dirección de la organización. En Ashoka, tienen claro que el ritmo de trabajo y las responsabilidades son muy grandes, y tienen la experiencia de que los directivos suelen llegar a un punto de saturación en 3-4 años. La idea era, pues, cuidar a Alexandra –un gran activo para la organización por su experiencia en liderazgo y *fundraising*.

La otra gran prioridad fue establecer un proceso de toma de decisiones ágil, y probarlo y medirlo. Establecieron que cualquier decisión que afectase a más de dos personas del equipo o implicase un presupuesto superior a 500 euros, si la persona que debía tomarla no se sentía suficientemente segura, la consultaría con un miembro del equipo de transición. De este modo, han comprobado que el 50-60 % de las decisiones que antes habrían llegado al director se han tomado en un nivel más bajo, y la mayoría han sido para ahorrar: no se ha creado más gasto. A ello han contribuido los grandes esfuerzos realizados para que haya más transparencia y todo el equipo conozca la situación financiera de la organización.

Actualmente, Ashoka España se encuentra todavía inmersa en este proceso, que, aunque ha creado más sentimiento de grupo y más cohesión, no está exento de problemas y retos. Uno de ellos es la división de un equipo relativamente pequeño entre los que están en el equipo de transición –y que han asumido algunas responsabilidades directivas– y los que no. Otro reto es la sobrecarga de trabajo que tienen las personas de este equipo de transición. Actualmente, pues, se está reflexionando sobre cuáles deberían ser los siguientes pasos y qué modelo puede funcionar mejor para la organización.

Caso elaborado a partir de la entrevista a Kenny Clewett, director de la iniciativa "Hello Europe" de Ashoka.



## RECURSOS PRÁCTICOS ADICIONALES

**Poner en práctica el liderazgo compartido**  
(*Putting shared leadership into practice*).

**Conclusiones de la *Leadership Learning Community*,  
una iniciativa dirigida a apoyar el liderazgo colectivo  
en 27 ONG en California<sup>23</sup>**

Disponible aquí

<sup>23</sup> Además de la fuente directa, hemos elaborado un resumen con la explicación en el documento de recursos complementarios.

## 1.5. Estilos de liderazgo en el tercer sector

El estilo de liderazgo caracteriza el método que tiene un líder a la hora de proporcionar dirección, implementar planes y motivar a las personas. Diferentes autores proponen diversas maneras de clasificar los estilos de liderazgo y una de las más aceptadas es la propuesta formulada por Goleman en el año 2000.<sup>24</sup> En su libro *Leadership that Gets Results*, Daniel Goleman describió seis tipos de liderazgo diferentes. Cada uno de ellos está basado en un componente de la inteligencia emocional, pero todos tienen en común que las personas que los desarrollan consiguen resultados.

Figura 15. Seis tipos de liderazgo



Fuente: Goleman (2000)

<sup>24</sup> Goleman, D. (2000): "Leadership that Gets Results". *Harvard Business Review*, 78, marzo-abril.

Las principales características de cada estilo, y en qué situaciones y contextos es efectivo o no utilizarlo, se resumen en el cuadro siguiente:

Tabla 1. Principales elementos de los diferentes estilos de liderazgo

ESTILOS	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS	✓ EFECTIVO	✗ INEFECTIVO CUANDO
<b>Visionario</b>	<p><b>Proporcionar directrices y visión a largo plazo</b></p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una dirección clara que seguir.</li> <li>&gt; Escucha las ideas de los demás.</li> <li>&gt; Da directrices claras, con tacto, pero sin dejar dudas sobre quién manda.</li> <li>&gt; Persuade explicando los porqués de sus instrucciones y decisiones.</li> <li>&gt; Supervisa la ejecución de las tareas.</li> <li>&gt; Utiliza de forma equilibrada el <i>feedback</i> positivo y negativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cuando se necesitan directrices y estándares claros.</li> <li>&gt; Cuando al directivo se le reconoce el estatus o su calidad de experto.</li> <li>&gt; En organizaciones grandes y/o complejas.</li> <li>&gt; Con empleados nuevos que necesitan una dirección activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cuando no se desarrolla a los subordinados, estos se sienten ahogados y no toman iniciativas.</li> <li>&gt; Cuando no es percibido como un experto o no se reconoce su estatus.</li> <li>&gt; Cuando se intenta promover el trabajo en equipos capaces de autogestionarse.</li> </ul>
<b>Coaching</b>	<p><b>Desarrollo profesional de los colaboradores</b></p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Contempla su función como ayuda para mejorar el rendimiento y el desarrollo profesional de sus subordinados.</li> <li>&gt; Dirige pidiendo a sus subordinados que fijen sus propios objetivos y busquen soluciones a los problemas.</li> <li>&gt; Sigue de cerca el rendimiento del personal y da <i>feedback</i> sobre "cómo hacerlo mejor".</li> <li>&gt; Recompensa el trabajo bien hecho y la mejora.</li> <li>&gt; Hace hincapié en el desarrollo profesional y ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; En grupos pequeños, cuando el líder tiene tiempo para desarrollar a sus subordinados.</li> <li>&gt; Con colaboradores motivados para tomar iniciativas, innovar y desarrollarse profesionalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cuando al jefe le falta <i>expertise</i>.</li> <li>&gt; Cuando los colaboradores requieren mayor dirección.</li> <li>&gt; Cuando el directivo carece de tiempo para desarrollar a sus colaboradores.</li> </ul>

ESTILOS	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS	✓ EFECTIVO	✗ INEFECTIVO CUANDO
Afliativo	<b>Evitar conflictos</b> Características: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pone el énfasis en el bienestar de sus subordinados y en el buen clima de su unidad.</li> <li>&gt; Le preocupa mucho quedar bien con todos.</li> <li>&gt; No sigue unas directrices, unos objetivos o unos estándares claros.</li> <li>&gt; Recompensa por las características personales, más que por rendimiento.</li> <li>&gt; Raramente sanciona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cuando las tareas son rutinarias y el rendimiento de los subordinados es adecuado.</li> <li>&gt; Cuando se proporciona ayuda personal.</li> <li>&gt; Para conseguir que individuos o grupos diversos y/o conflictivos trabajen juntos en armonía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cuando el rendimiento de los subordinados es inadecuado.</li> <li>&gt; En situaciones complejas o de crisis que necesitan una dirección y un control claros.</li> </ul>
Democrático	<b>Alcanzar acuerdos consensuados</b> Características: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dirige confiando en sus colaboradores más que dando directrices precisas o realizando una supervisión estrecha.</li> <li>&gt; Hace participar a sus colaboradores en las decisiones.</li> <li>&gt; Toma las decisiones por consenso.</li> <li>&gt; Organiza numerosas reuniones, escucha.</li> <li>&gt; Recompensa por el rendimiento adecuado.</li> <li>&gt; Raramente da un <i>feedback</i> negativo o impone una sanción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cuando los colaboradores son competentes, cuando tienen tanta información o más que su jefe.</li> <li>&gt; Cuando los colaboradores necesitan coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; En situaciones de crisis, cuando no hay tiempo para reuniones.</li> <li>&gt; Cuando los colaboradores son poco competentes, carecen de información crucial o necesitan una estrecha supervisión.</li> </ul>
Timonel	<b>Cumplir los objetivos, siguiendo el modelo</b> Características: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Exige un alto nivel y espera que los colaboradores respondan por sí mismos.</li> <li>&gt; Dirige mediante ejemplos.</li> <li>&gt; Tiene dificultades para delegar, cree que puede hacer las cosas mejor que sus colaboradores.</li> <li>&gt; Tolera mal el fracaso; es coercitivo cuando el rendimiento del colaborador es flojo.</li> <li>&gt; No desarrolla a sus colaboradores.</li> <li>&gt; Coordina poco y solo cuando tiene repercusiones inmediatas sobre los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cuando los colaboradores están motivados, son competentes y conocen bien su trabajo, por lo cual necesitan poca dirección y coordinación.</li> <li>&gt; Cuando se dirige a un personal muy profesionalizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cuando el mando no puede hacer todo su trabajo personalmente.</li> <li>&gt; Cuando los subordinados necesitan dirección, desarrollo y coordinación.</li> </ul>



ESTILOS	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS	✓ EFECTIVO	✗ INEFECTIVO CUANDO
Autoritario	<p><b>Cumplimiento inmediato de las tareas asignadas</b></p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Proporciona directrices claras, diciendo lo que hay que hacer, sin escuchar ni permitir opiniones.</li> <li>&gt; Espera obediencia inmediata.</li> <li>&gt; Controla muy de cerca. Solicita informes muy detallados.</li> <li>&gt; Utiliza el feedback negativo y personalizado.</li> <li>&gt; Motiva mediante el temor o el castigo.</li> <li>&gt; Raramente sanciona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cuando se aplica a tareas muy sencillas.</li> <li>&gt; En situaciones de crisis, cuando la dirección tiene más información.</li> <li>&gt; Cuando unas desviaciones mínimas pueden ocasionar serios problemas.</li> <li>&gt; Con empleados problemáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cuando se aplica a tareas complejas.</li> <li>&gt; A largo plazo, porque limita el desarrollo de los subordinados y les incita a rebelarse, resistir pasivamente o irse.</li> <li>&gt; Con colaboradores competentes de los cuales se espera iniciativa e innovación.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Ricard Serlavós, Esade

El aspecto más importante de esta clasificación es que **cada estilo se adapta a una situación diferente** y que, por tanto, **un buen líder debe poder cambiar de estilo cuando el contexto lo requiera**. Un estilo de liderazgo es, pues, una herramienta, no un rasgo de la personalidad. Los líderes que dominan cuatro o más estilos, especialmente los estilos visionario, democrático, afiliativo y de *coaching*, consiguen un mejor clima y un mejor rendimiento empresarial.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2013): Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press.



## ¿QUÉ ESTILO O COMBINACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO PUEDEN SER MÁS ADECUADOS EN VUESTRAS CIRCUNSTANCIAS ACTUALES?

### PARA ELLO, ANALIZAR:

- La cultura organizativa.
- Las características de vuestros colaboradores.
- La situación de vuestra organización y vuestros departamentos.
- La naturaleza de las tareas por realizar y resultados que hay que obtener.
- El impacto deseado sobre el clima organizativo.
- Otras variables que consideréis relevantes.

En la primera publicación sobre liderazgo social del Instituto de Innovación Social,<sup>26</sup> señalábamos que, tradicionalmente, los líderes de las organizaciones del tercer sector se han caracterizado por un estilo mayormente afiliativo y democrático, centrado en crear un clima armonioso en la organización. Diez años más tarde, la situación no ha variado demasiado y estos dos estilos, que ya eran fuertes, lo siguen siendo, mientras sigue siendo necesario **desarrollar más los estilos de coaching y visionario**, especialmente teniendo en cuenta los retos a que se enfrentan las ONG actualmente. Los

resultados de la encuesta realizada a directivos y trabajadores del sector en España muestran, por ejemplo, que únicamente el 24 % de los encuestados han indicado la competencia de desarrollar equipos –que corresponde al estilo de *coaching* de liderazgo– como una de las cinco competencias más presentes en los líderes actuales del sector. En los capítulos 3 y 4, analizaremos con más detalle precisamente cómo desarrollar más tanto el estilo de *coaching*, como el estilo visionario, ligado este último a un liderazgo más emprendedor e innovador en las organizaciones sociales.

<sup>26</sup> Carreras, I.; Leaverton, A.; Sureda, M. (2009): *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Instituto de Innovación Social de Esade - PwC.



## APORTACIONES DE LOS DIRECTORES/AS DE ONG ESPAÑOLAS PARTICIPANTES EN EL FORO ESADE-PWC 2019

**¿Por qué pensáis que la competencia de desarrollar equipos, talento, se valora tan poco en el sector? (Solo el 24 % la señalan como una de las competencias principales, y prácticamente el mismo porcentaje de participantes os la habéis autoasignado como unos de vuestros atributos principales.)**

En el sector, hemos trabajado poco la competencia de desarrollar equipos, y seguramente **no hemos realizado todos los esfuerzos necesarios por distintos motivos:**

- Por falta de tiempo (tenemos estructuras que dan poco margen a cambios en el entorno).
- Porque somos un sector endogámico.
- Porque promocionamos a personas que tienen una realización de la actividad por encima de la media, pero luego no hacemos el seguimiento-acompañamiento que requieren, no las ayudamos a desarrollar su parte de liderazgo de personas.
- Porque raramente tenemos a personas internas de referencia que faciliten herramientas a los responsables de la gestión de personas para desarrollar esta función adecuadamente.
- Porque la incertidumbre económica y la dependencia de la financiación pública dificultan hacer previsiones a largo plazo y, por tanto, no se cuenta con los recursos necesarios para acompañar coherentemente el desarrollo de las carreras profesionales.

**¿Qué modelos de liderazgo hemos ofrecido, en algunos casos?:**

- Somos organizaciones con personas muy comprometidas con la misión de la organización, con mucha vocación, a veces impulsoras de las organizaciones, que hacen de todo y con mucha dedicación (es su vida).
- Pero las personas recién incorporadas ya no ven estos modelos.

**¿Qué pensáis que se puede hacer para que los directivos puedan desarrollar más este estilo? (Buenas prácticas)**

- Revisar los procesos internos para liberar tiempo para dedicarlo al desarrollo de personas.
- Dotar de recursos y visibilidad este ámbito: por ejemplo, crear un departamento o asignar a una persona para la gestión del talento.
- Fomentar la formación de los mandos intermedios: la formación online no es suficiente; el contacto físico potencia mucho el desarrollo. Impulsar iniciativas como cambios de la ubicación física de las personas.
- Fomentar las visitas a otros centros, fuera de nuestro propio centro del trabajo (eso es, no solo cambiar de sala en el propio centro). Por ejemplo, en Tomillo, han implementado el "Erasmus Tomillo", que ofrece la posibilidad cada seis meses de pedir ir un día para trabajar en un área de la organización.



—

Capítulo

02

—

Tendencias  
emergentes  
en el liderazgo social



## 2.1. Aspectos emergentes en los roles del liderazgo social

En la primera publicación del Instituto de Innovación Social de Esade,<sup>27</sup> identificábamos **cuatro roles principales para los líderes de las organizaciones del tercer sector: visionario, arquitecto, influyente y emprendedor/innovador**. Los aspectos principales de cada rol se resumen en el cuadro siguiente:

Figura 16. Roles principales en el liderazgo social



Fuente: Carreras, Leaverton, Sureda (2009)



<sup>27</sup> Carreras, I.; Leaverton, A.; Sureda, M. (2009): *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Instituto de Innovación Social de Esade - PwC.

Tabla 2. Tipos de conocimientos y habilidades que se requieren para cada rol de liderazgo

ROLES DE LIDERAZGO	EN QUÉ CONSISTE EL ROL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA CADA ROL
<b>Visionario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Define y desarrolla la misión y la visión.</li> <li>&gt; Potencia los valores de la organización.</li> <li>&gt; Impulsa las grandes causas.</li> <li>&gt; Se orienta a resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Análisis del contexto externo e interno.</li> <li>&gt; Diseño de la misión y la visión.</li> <li>&gt; Comunicación y motivación.</li> <li>&gt; Definición y promoción de los valores y la cultura organizativa.</li> <li>&gt; Planificación y ejecución estratégica. Gestión financiera y presupuestaria.</li> <li>&gt; Medición de resultados y cuadro de mando. Rendición de resultados.</li> <li>&gt; Toma de decisiones.</li> </ul>
<b>Constructor de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Genera organizaciones duraderas.</li> <li>&gt; Construye buenos equipos.</li> <li>&gt; Alinea y empodera según la misión.</li> <li>&gt; Promueve el desarrollo organizativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Selección y reclutamiento.</li> <li>&gt; Cultura organizativa.</li> <li>&gt; Construcción y dirección de equipos.</li> <li>&gt; Desarrollo de colaboradores.</li> <li>&gt; Resolución de conflictos.</li> <li>&gt; Diseño organizativo y de procesos.</li> <li>&gt; Sistemas de información.</li> <li>&gt; Aprendizaje organizativo.</li> </ul>
<b>Emprendedor/Innovador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Detecta oportunidades y las hace realidad.</li> <li>&gt; Vincula la misión con la autofinanciación.</li> <li>&gt; Innova y asume riesgos.</li> <li>&gt; Tolera y aprende de los errores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Detección y aprovechamiento de oportunidades</li> <li>&gt; Iniciativa emprendedora</li> <li>&gt; Generación de cambios y capacidad de adaptación</li> <li>&gt; Creatividad e innovación</li> <li>&gt; Búsqueda abierta de soluciones</li> <li>&gt; Análisis y asunción de riesgos</li> <li>&gt; Captación y fidelización de donantes y recursos</li> <li>&gt; Orientación a la colaboración intersectorial</li> </ul>
<b>Influyente / Político-social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Marca referentes de cambio social.</li> <li>&gt; Moviliza a la sociedad.</li> <li>&gt; Incide en quienes detentan el poder.</li> <li>&gt; Genera alianzas para el cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Se reconoce legitimidad e independencia.</li> <li>&gt; Tiene un análisis y un pensamiento sistémicos.</li> <li>&gt; Forja un argumento y una posición de cambio social.</li> <li>&gt; Inspira y moviliza para la transformación social.</li> <li>&gt; Diseña e impulsa campañas y acciones de incidencia.</li> <li>&gt; Se relaciona y hace presión política a diferentes actores.</li> <li>&gt; Es un buen comunicador y contador de historias.</li> <li>&gt; Es un referente para los MCS<sup>28</sup> y las redes sociales.</li> <li>&gt; Explora y articula alianzas y coaliciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



Los cambios en el entorno que hemos mencionado hasta ahora han puesto de manifiesto la necesidad de introducir o **poner más énfasis en nuevos aspectos vinculados con estos cuatro roles**. Estas cuestiones emergentes son las que se exploran con más detalle a lo largo de esta publicación y que resumimos en el gráfico siguiente:

Figura 17. Roles y elementos emergentes en el liderazgo social



Fuente: Elaboración propia

En este capítulo, además de analizar las competencias básicas que necesitan los líderes de las organizaciones sociales hoy, abordaremos algunos de estos temas emergentes. En primer lugar, la equidad de género y, desde una perspectiva más amplia, la **diversidad** como temas fundamentales actualmente, como señalan numerosas investigaciones que buscan demostrar que existe una

correlación entre la diversidad y el desempeño empresarial. El tercer sector, a pesar de ofrecer un mejor panorama en este sentido que el sector empresarial, se enfrenta todavía a retos importantes. Por ejemplo, tanto en España como en la mayoría de los países, las mujeres todavía tienen menos presencia como líderes de las organizaciones sociales.

Por otra parte, los temas relacionados con la **reputación** están adquiriendo cada vez mayor relevancia. Son temas bastante nuevos para el tercer sector y que, en muchos casos, se ha visto obligado a abordar forzosamente. La gestión de riesgos, los códigos éticos o la gestión de la marca son temas fundamentales hoy en día y que requieren un liderazgo claro.

Por último, es evidente que nos movemos en un entorno fundamentalmente **digital** y que los líderes de las organizaciones sociales deben no sólo adaptarse a él, sino saber utilizar las nuevas herramientas y los medios digitales para **ampliar su capacidad de influencia**. Cómo convertirse en un líder digital influyente es un reto para la mayoría de los líderes de organizaciones del tercer sector.

Además de los temas que acabamos de señalar, existen otros temas que, por su relevancia, trataremos más extensamente en los diferentes capítulos que conforman esta publicación. En el capítulo 3, nos centraremos en el **liderazgo desarrollador de líderes**, un liderazgo de *coaching* y que presta atención a la captación y al desarrollo del talento. Y, en el capítulo 4, abordaremos un tema clave para el tercer sector como es el del **emprendimiento, la innovación y la colaboración**. El liderazgo emprendedor en las organizaciones sociales debe ayudarlas a adaptarse al entorno cambiante y a identificar nuevas oportunidades, mientras que la **colaboración** y la generación de alianzas constituyen una estrategia clave para las organizaciones del tercer sector.

## 2.2. Nuevas competencias para el liderazgo social

Existe abundante literatura sobre qué competencias son más necesarias para ser un buen líder. Por lo general, se han asociado a atributos personales, al reconocer que los líderes tienen cualidades "carismáticas" y "visionarias", y fuertes habilidades personales para motivar a grupos de individuos. Sin embargo, especialmente desde la crisis económica de 2009, la figura del líder ha cambiado. Se ha pasado del modelo de un gerente que gestiona recursos monetarios y humanos a la figura del líder que dirige equipos y procesos, y asegura que todo sea económicamente sostenible.<sup>29</sup> En este nuevo escenario, **se ha puesto el acento en nuevas competencias, sobre todo en las que están más relacionadas con la inteligencia emocional.** Cabe mencionar, en este sentido, las competencias que destacan Goleman, Boyatzis y McKee.<sup>30</sup> Según estos autores, la excelencia depende más de las competencias

emocionales que de las capacidades cognitivas. Incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa el tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación al logro.

"Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad, no solo se nos juzga por si somos más o menos inteligentes ni por nuestra formación o experiencia, sino más bien por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás."

Daniel Goleman

Figura 18. Las competencias emocionales más relevantes para los directivos/as

Competencias personales		Competencias sociales	
Determinan cómo nos relacionamos con nosotros mismos		Determinan cómo nos relacionamos con los demás	
<p><b>Conciencia de uno mismo:</b> conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.</p>	<p><b>Autogestión:</b> control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.</p>	<p><b>Conciencia social</b></p>	<p><b>Gestión de las relaciones</b></p>
<p>1. Autoconocimiento emocional</p>	<p>2. Autocontrol emocional 3. Adaptabilidad 4. Orientación al logro 5. Mirada positiva</p>	<p>6. Empatía 7. Conciencia organizacional</p>	<p>8. Influencia 9. Mentor y coach (desarrollador de personas) 10. Gestión de conflictos 11. Trabajo en equipo 12. Liderazgo inspirador</p>

Fuente: Goleman, Boyatzis y McKee (2002)

<sup>29</sup> Fundació Pere Tarrés (2017): "Cinco ideas sobre liderazgo en el tercer sector". Post del 8 de noviembre de 2017 en el blog: <https://www.peretarres.org/es/conocimiento/blog/cinco-ideas-sobre-liderazgo-en-el-tercer-sector>

<sup>30</sup> Competencias asociadas a la inteligencia emocional en Goleman, Boyatzis y McKee (2002, p. 72-73).



## COMPETENCIAS DE LIDERAZGO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SOCIAL

### Conciencia de uno mismo

- > **Autoconciencia emocional:** la capacidad de comprender nuestras propias emociones y sus efectos en nuestro desempeño.

### Autogestión

- > **Autocontrol emocional:** saber controlar las emociones y los impulsos perturbadores, y mantener nuestra eficacia en condiciones estresantes u hostiles.
- > **Orientación al logro:** esforzarse por alcanzar o superar un estándar de excelencia, buscando maneras de hacer las cosas, estableciendo metas desafiantes y asumiendo riesgos calculados.
- > **Mirada positiva:** saber ver lo positivo en las personas, las situaciones y los actos, y persistir en la búsqueda, a pesar de los obstáculos y contratiempos.
- > **Adaptabilidad:** ser flexibles en la gestión del cambio, saber combinar múltiples demandas y adaptar nuestras ideas o enfoques.

### Conciencia social

- > **Empatía:** saber sentir los sentimientos y las perspectivas de los demás, tomando un interés activo en sus preocupaciones y recogiendo pistas sobre qué sienten y piensan los demás.

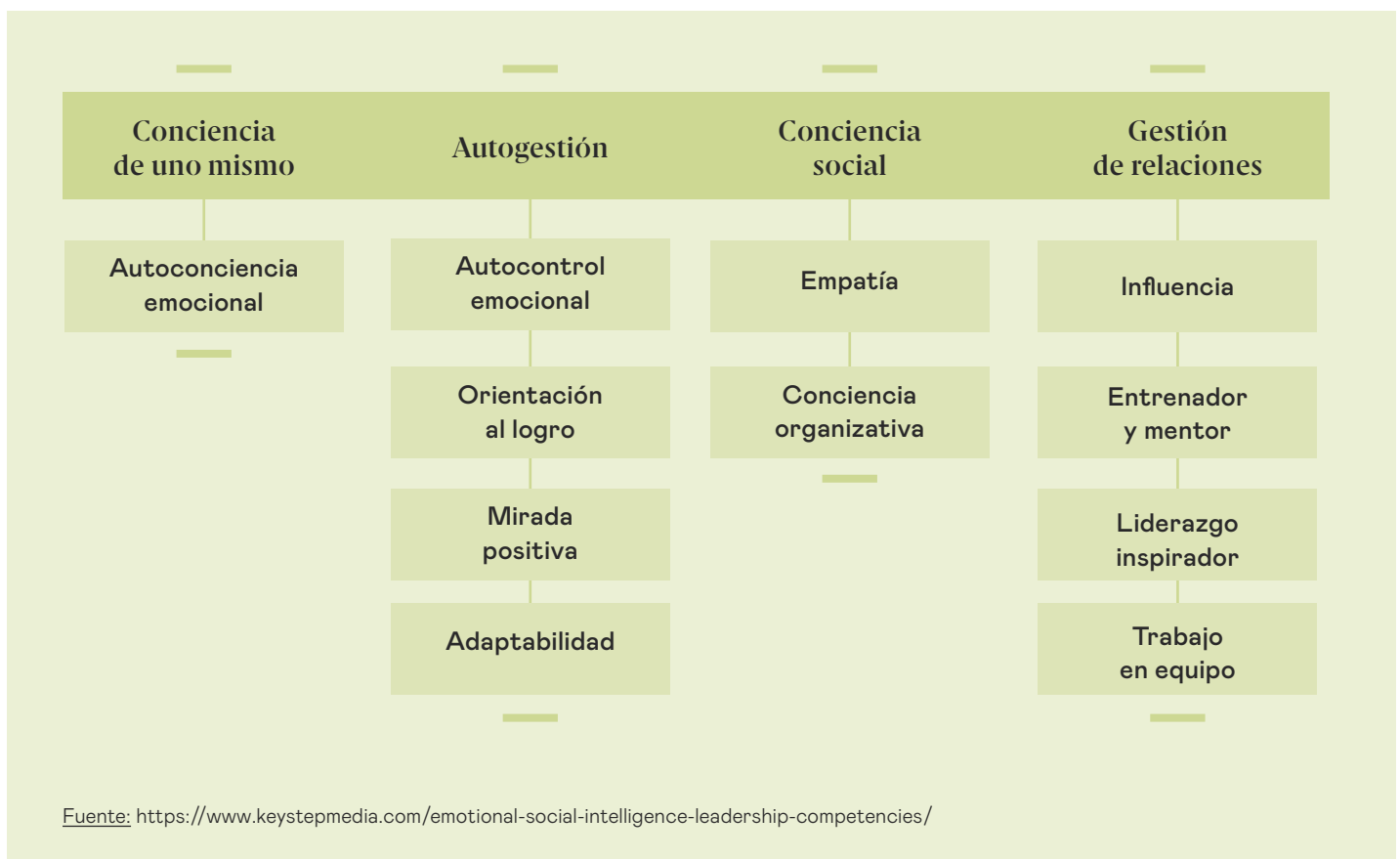
- > **Conciencia organizativa:** saber leer las corrientes emocionales y las relaciones de poder de un grupo, identificando a personas influyentes, redes y dinámicas organizacionales.

### Gestión de relaciones

- > **Influencia:** saber tener un impacto positivo en los demás, persuadirlos o convencerlos para obtener su apoyo.
- > **Entrenador y mentor:** saber fomentar el aprendizaje a largo plazo o el desarrollo de los demás ofreciendo comentarios, orientación y apoyo.
- > **Gestión de conflictos:** saber ayudar a los demás a través de situaciones emocionales o tensas, introduciendo con discreción los desacuerdos a la vista y encontrando soluciones que todos puedan respaldar.
- > **Liderazgo inspirador:** saber inspirar y guiar a individuos y grupos hacia una visión significativa de la excelencia y sacar lo mejor de los demás.
- > **Trabajo en equipo:** saber trabajar con los demás hacia un objetivo compartido; participando activamente, compartiendo responsabilidades y recompensas, y contribuyendo a la capacidad del equipo.



## COMPETENCIAS DE LIDERAZGO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SOCIAL





## ÁREAS CLAVE DE CONOCIMIENTO PARA LOS LÍDERES ACTUALES

### Orientación a resultados

El liderazgo no es solo desarrollar y comunicar una visión y establecer unos objetivos. Es **conseguir resultados**, priorizando lo que **genera más valor** y promoviendo la **eficiencia** para alcanzarlos. Recomendamos la publicación *Liderazgo orientado a resultados en las ONG*, del Instituto de Innovación Social.

Disponible aquí

### Transformación digital

Es evidente que las organizaciones ya no pueden sobrevivir sin adaptarse a la sociedad digital. Recomendamos la publicación *La transformación digital en las ONG*, del Instituto de Innovación Social.

Disponible aquí

### Gestión del conocimiento

Hoy en día, las organizaciones, incluidas las ONG, son organizaciones de conocimiento. Gestionar adecuadamente el conocimiento se ha convertido en una competencia esencial para los nuevos directivos. Recomendamos la publicación *ONG del conocimiento*, del Instituto de Innovación Social.

Disponible aquí

Además de estas competencias emocionales y de las áreas básicas de conocimiento que necesariamente han de dominar los líderes sociales hoy, y teniendo en cuenta los principales retos a que se enfrenta el tercer sector, consideramos necesario **poner el acento también en otras competencias muy ligadas a los aspectos que trataremos en los capítulos siguientes de esta publicación.**

### HUMILDAD

La palabra *humildad* viene del latín humus, que significa “tierra o suelo”. Se refiere, literalmente, a la condición de “tener los pies en el suelo”. Lejos de disminuir la autoridad de alguien, la humildad la aumenta. Una persona humilde se esfuerza por escuchar y aceptar a los demás y, cuanto más acepte a los demás, más se le valorará y más se le escuchará. La humildad es una competencia transversal, necesaria para cualquier estilo y rol de liderazgo.



## SI LA HUMILDAD ES TAN IMPORTANTE, ¿POR QUÉ LOS LÍDERES SON TAN ARROGANTES?

### Ambición y humildad

Muchos "líderes" creen que no se puede ser humilde y ambicioso a la vez. Consideran que la vida es fundamentalmente competición: entre organizaciones, marcas, personas... Sin embargo, ambas características no están reñidas. Existe una humildad al servicio de la (sana) ambición: la *humbition*, que es en parte ambición y en parte humildad. Cuando llega el éxito, se sienten personas afortunadas, no poderosas.

### Humildad y dependencia

La humildad más relevante es reconocer y aceptar de buen grado que dependes de otros miembros de tu equipo. Tú, y no yo, conoces o sabes hacer algo que necesitamos. Dependo de ti. ¿Tenemos confianza suficiente para ser humildes? ¿Para admitir que no tenemos todas las respuestas? ¿Para aceptar que dependemos de otras personas a las cuales dirigimos?

Fuente: Adaptado de Taylor, B. (2018): "If humility is so important, why are leaders so arrogant?" *Harvard Business Review*



## HABILIDAD PARA GENERAR CONFIANZA Y CONSTRUIR RELACIONES HONESTAS

Las organizaciones en que los líderes pueden sacar lo mejor de los demás y lograr que las personas sientan que sus voces, preocupaciones y acciones son atendidas son las más exitosas. El trabajo de un líder es ayudar a los miembros de la organización a comprender que los objetivos individuales están relacionados con el logro de los objetivos organizativos, en línea con el estilo de liderazgo de *coaching* que analizaremos con mayor profundidad en el capítulo 3.

## RESILIENCIA

Se define la resiliencia como la capacidad de afrontar la adversidad saliendo fortalecidos y alcanzando un estado de excelencia profesional y personal. Se refiere, pues, a la capacidad de hacer frente al conformismo y al desánimo, y forjar comportamientos positivos colectivos. Esta competencia es un atributo básico para el emprendimiento: cualquier persona emprendedora es consciente de que emprender conlleva el riesgo del fracaso y que es necesaria una actitud de resiliencia para seguir perseverando y aprender de los errores. La resiliencia es una estrategia de crecimiento para el emprendedor.

## HABILIDAD PARA COLABORAR

Se refiere a la capacidad de trabajar de un modo cooperativo con otros, tanto dentro como fuera de la organización, incluso con organizaciones de otros sectores o contextos. La base es identificar los valores comunes que pueden facilitar la colaboración y la consecución de unos objetivos compartidos. Es evidente que esta competencia es básica para ejercer un liderazgo que fomente la colaboración y la generación de alianzas, tanto dentro del sector como con otro tipo de entidades.

## ASUNCIÓN DE RIESGOS / ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Se trata de desarrollar soluciones, ideas o enfoques novedosos y con propósito, orientados a generar impacto, mejorando la eficacia y la eficiencia, para alcanzar los objetivos de la organización. En un contexto de competencia creciente y de mayor complejidad de los retos sociales a que se enfrenta el tercer sector, saber asumir riesgos y tener un espíritu emprendedor y enfocado a la innovación son atributos básicos para el liderazgo.

## PENSAMIENTO SISTÉMICO

Líderes que buscan entender las causas y las fuerzas fundamentales que dan forma a los problemas y desafíos a que se enfrenta la organización. Los líderes más efectivos son los que piensan y actúan de forma sistémica, observando el panorama general, en vez de dividirlo en partes aisladas, y los que sitúan a las personas en el centro y las tienen en cuenta como única vía hacia un mejor desempeño.

Los resultados de la encuesta realizada a directivos/as de ONG en España muestran que algunas competencias de las que acabamos de mencionar, como la capacidad innovadora y emprendedora o la capacidad de *mentoring/coaching*, aún no son las que más abundan entre los líderes del tercer sector. Sin embargo, los encuestados reconocen mayoritariamente que las competencias emocionales, así como el compromiso y la capacidad para inspirar y movilizar, están muy presentes en los líderes sociales hoy.



El verdadero valor añadido de una organización ha pasado a ser su capacidad de agrupar a las personas en torno a un mismo objetivo, un sueño compartido. Hoy, más que nunca, necesitamos liderazgos capaces de influir y de motivar. Vivimos en el mundo de los influencers, en que influir es más importante que comandar.

En este contexto, las soft skills se convierten en el verdadero detonador del éxito. Estas habilidades no son específicas de un rol, sino que son características de la persona. Además, se pueden desarrollar: no tienen por qué ser innatas. Asimismo, son complementarias a las habilidades técnicas o administrativas y están muy vinculadas al concepto de inteligencia emocional, algo que puede influir positivamente en el desempeño de las organizaciones.

Los principales parámetros de la inteligencia emocional en una organización son la orientación a resultados y la resolución de problemas, la capacidad de adaptación y de flexibilidad, las habilidades de formación y tutoría, la gestión de conflictos, la empatía, la autoconsciencia emocional y organizacional, la propensión al liderazgo, la capacidad de influir y motivar, la visión positiva, el trabajo en equipo, el autocontrol y la creatividad. Un enfoque basado en la empatía y en el dominio de las emociones representa la fuerza que dará nueva forma a la economía, caracterizada por una mayor inversión inmaterial e innovadora.

Con un espíritu empresarial difuso, las competencias están dispersas en diversas funciones y, a menudo, las personas son alentadas a tomar decisiones fuera de las responsabilidades específicas de su cargo. En el mundo, un exceso de jerarquía y burocracia es simplemente desastroso, ya que ralentiza la toma de decisiones y enjaula a los mejores talentos. En vez de la fidelidad, hay que fomentar la responsabilidad. En vez de dar un orden, es mejor asignar un objetivo.

El líder-guía no comanda, no ordena: coordina. Establece una relación de primus inter pares, basada en la confianza y en el respeto, no en el miedo ni en la jerarquía. Muchas empresas aún desconfían de la relación emocional y piensan que el salario debe ser el único parámetro que hay que considerar para motivar a los empleados, pero no es así.

El líder de la nueva era digital ha de mediar y gestionar los flujos de comunicación, participar y hacer participar, marcar el ritmo, establecer los temas, hablar y, sobre todo, escuchar. El líder-guía deja espacio para los demás y, al mismo tiempo, establece unos límites dentro de los cuales su liderazgo es reconocido y aceptado.

Fuente: Raya Donet, Andrés (2018): "Retos y oportunidades del liderazgo en 2018", artículo publicado en Forbes México. Esade.



## EL LIDERAZGO SOCIAL HOY: COMPETENCIAS Y ATRIBUTOS DE LOS LÍDERES DE LAS ONG EN ESPAÑA

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS/AS DEL SECTOR

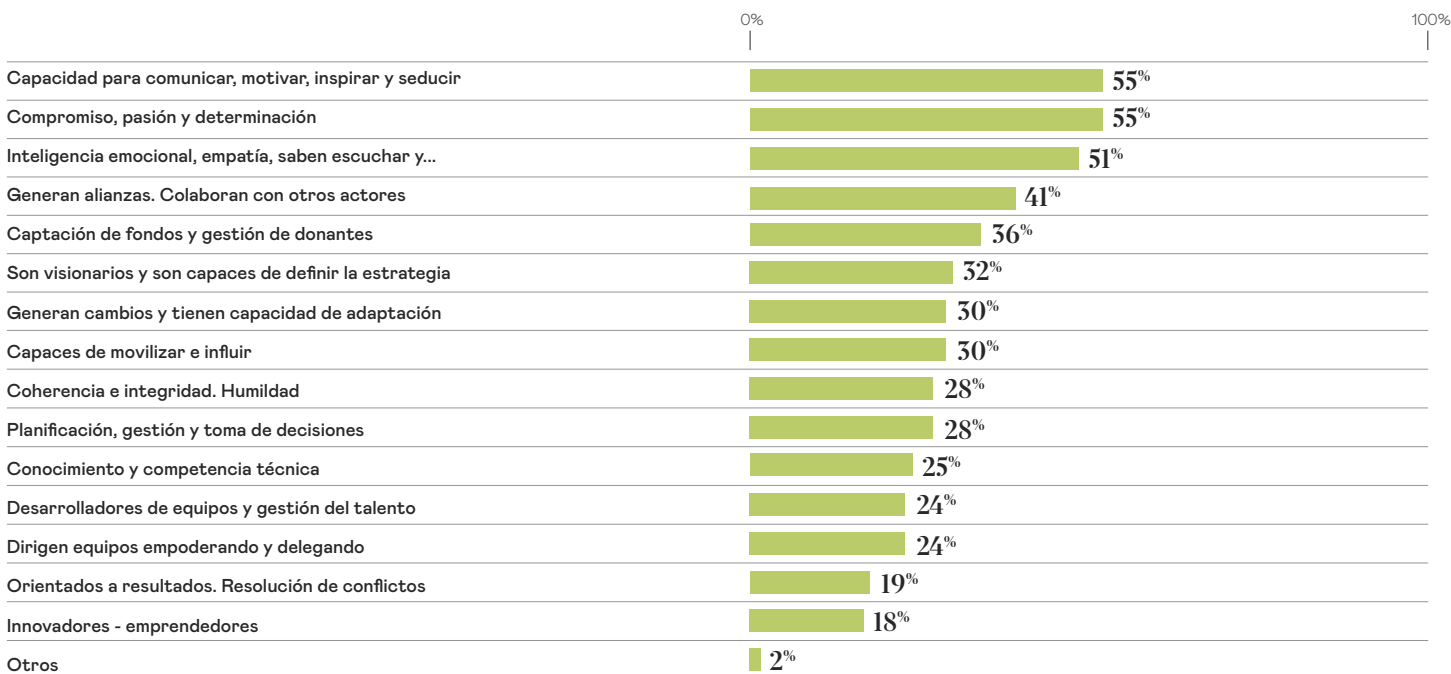
Los directivos del sector respondieron a la encuesta sobre qué competencias y atributos caracterizan a sus líderes destacando, en primer lugar, la capacidad para comunicar y motivar, seguida de su nivel de compromiso y pasión, así como las competencias relacionadas con la inteligencia emocional. Estos tres elementos son considerados por la mayoría de los encuestados.

En el extremo contrario, es poco habitual identificar a los responsables como innovadores o emprendedores y también pocos destacan su orientación a resultados. En estos dos elementos, menos del 20 % de los participantes en la muestra describen estas características en sus líderes.

Al preguntar a los propios directores y directoras (a la muestra de participantes del programa Esade-PwC de Liderazgo Social) cómo se ven a sí mismos, sus respuestas coinciden con la percepción del sector en la valoración de algunas de las competencias y atributos más presentes (compromiso, inteligencia emocional y, en menor medida, comunicación); además, la mayoría (57 %) destacan su capacidad visionaria y estratégica, una característica no tan evidente para el global de la muestra.

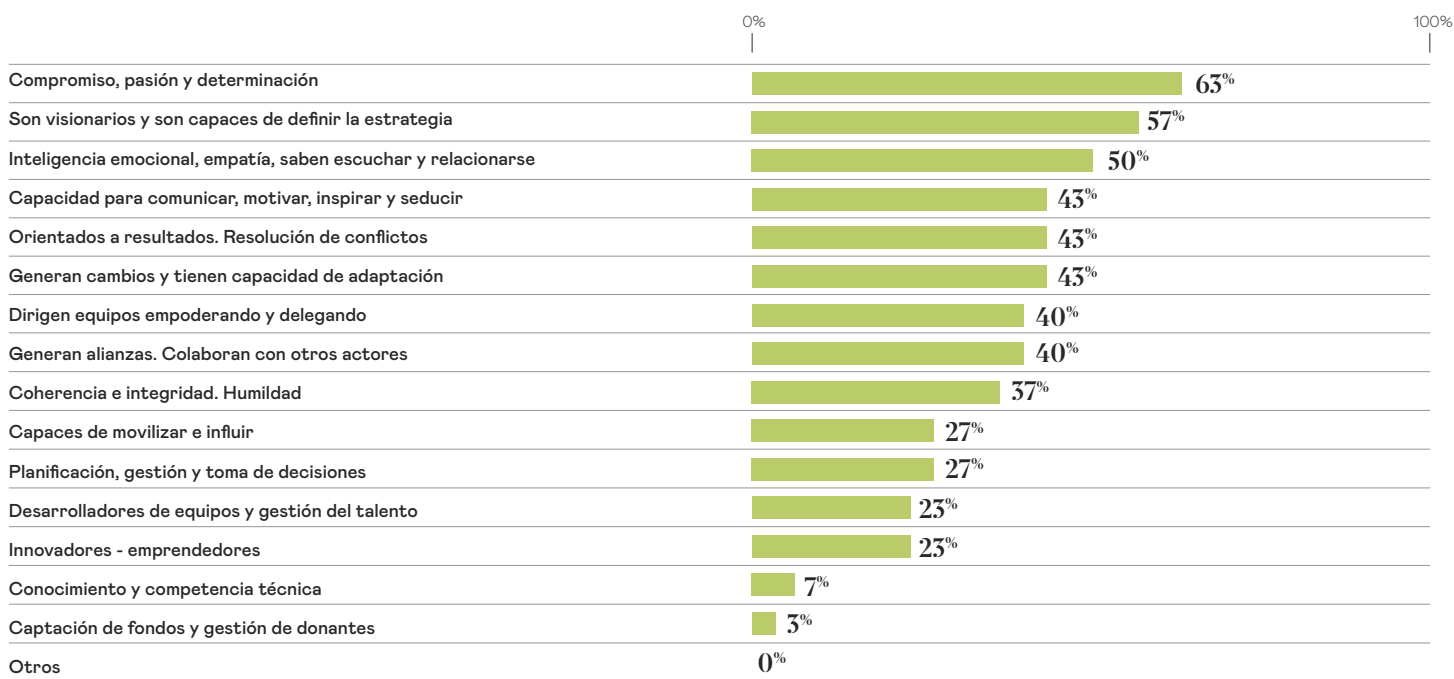
Una diferencia notable se observa en la orientación a resultados, uno de los campos en que los directores y directoras se autoposicionan mejor pese a ser uno de los aspectos menos percibidos en las respuestas totales. En cambio, el atributo que ellos mismos creen que tienen menos desarrollado es la captación de fondos (solo el 3 %), mientras que sus equipos los posicionan mucho mejor en esta habilidad, que destacan en quinto lugar.

Figura 19. Resultados de la encuesta: ¿Cuáles son los atributos y las competencias que reconoces más en los líderes del tercer sector?



Muestra: 508 respuestas

Figura 20. Resultados de la encuesta: ¿Qué atributos y competencias reconoces más en ti? (Pregunta exclusiva para los participantes)

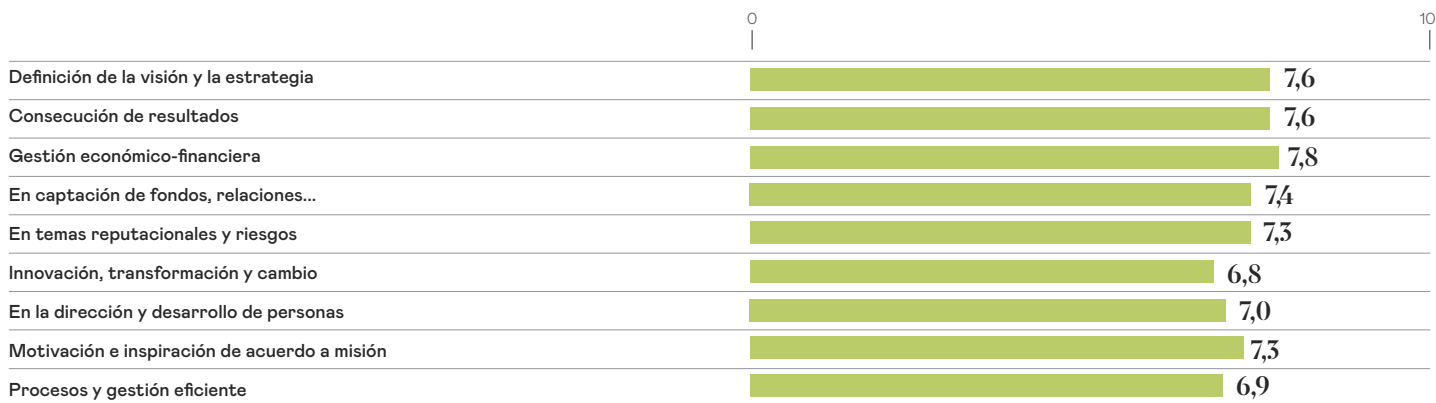


Muestra: 30 directores/as de ONG, participantes en el Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

En la encuesta, se pedía valorar la **contribución del equipo directivo al buen liderazgo** de la propia entidad y, por término medio, los encuestados la puntúan con un **7,5 sobre 10**, es decir, un notable, tanto a escala global como si analizamos las puntuaciones atribuidas por temas concretos. En todos ellos, se asigna una contribución en torno al 6,8 y al 7,8, por lo cual existen diferencias importantes entre los distintos ámbitos o responsabilidades. Los equipos están más satisfechos con la función del equipo directivo en la gestión económica (7,8), así como en la estratégica y la concesión de

resultados (7,6 en ambos casos), mientras que, en cambio, las puntuaciones más bajas, justo por debajo del 7, se registran en innovación y cambio (6,8) y en gestión eficiente (6,9). En el caso de la innovación y el cambio, es coherente con la menor puntuación de estos atributos que ya se ha señalado anteriormente, aunque, en este caso, la puntuación está muy poco por debajo del resto de contribuciones, por lo cual realmente no se considera una contribución muy negativa del equipo directivo en este ámbito.

Figura 21. Resultados de la encuesta: Valoración de la contribución de vuestro equipo directivo en los temas siguientes



Muestra: 474 respuestas



## RECURSOS PRÁCTICOS

### RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

### ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS PARA TRABAJAR LA HUMILDAD

1. Pongo énfasis en el **nosotros** y no en mí. Creo en el poder del grupo y **lo nutro** colectiva e individualmente.
2. **Reconozco** mis errores y aprendo de ellos. **Comparto** mis aprendizajes.
3. **Escucho** las opiniones y las contribuciones de todos. Estoy **abierto** a cambiar de parecer a partir de lo que escucho.
4. Estoy bien dispuesto a **recibir feedback** y **agradezco** conocer aspectos de mí que no me gustan pero que me hacen crecer.
5. **Involucro** a las personas apropiadas en proyectos relevantes, sin discriminaciones ni **envidias**.
6. El éxito del equipo se atribuye a **quien corresponde**, no a mi persona.
7. Quiero **crecer** como persona y como profesional, y pongo los medios para ello.

Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Mujeres y liderazgo social. Hacia una mayor diversidad en las ONG

Los beneficios de una mayor presencia de mujeres y, en general, de una mayor diversidad en los niveles directivos y de toma de decisiones han sido documentados por un número creciente de estudios en los últimos años.<sup>31</sup> Estudios como el realizado por el Peterson Institute for International Economics<sup>32</sup> ponen incluso de manifiesto que las empresas con más mujeres en puestos directivos alcanzan mayores niveles de rentabilidad. Este estudio también señala que no es tan importante la presencia de una mujer como CEO como que exista un alto porcentaje de mujeres directivas en los niveles medios-altos.

Las mujeres pueden aportar aún más en los puestos de liderazgo en el tercer sector. Un sector que requiere, en mayor medida que otros, unas cualidades que tradicionalmente se han considerado más presentes en las mujeres, como la cooperación, el trabajo en equipo, la empatía, la humildad, la resiliencia y, en general, todas las competencias relacionadas con la inteligencia emocional. Un estudio reciente del Korn Ferry Hay Group<sup>33</sup> revela que las mujeres obtienen unas calificaciones más altas que los hombres en prácticamente las doce competencias básicas de la inteligencia emocional según el *Emotional and Social Competency Inventory* (ESCI), con la excepción del autocontrol emocional, donde no se observaron diferencias de género. Las competencias incluían la autoconciencia emocional, el manejo de los conflictos, la empatía y el trabajo en equipo, todas ellas esenciales para un liderazgo efectivo hoy.

El estilo de liderazgo *femenino*, generalmente más integrador, abierto a la colaboración y a un liderazgo compartido, se presenta, pues, como más adecuado al nuevo contexto en que nos encontramos. Las mujeres parecen más capaces de **aunar un liderazgo visionario e inspirador con una gestión eficiente por resultados.**

Sin embargo, la persistencia de desigualdades de género, especialmente en los niveles directivos, es un problema relevante también en el tercer sector. Esta falta de diversidad en las posiciones de liderazgo contrasta, además, con la presencia mayoritaria de las mujeres en los equipos operativos de las organizaciones sociales. A ello cabe añadir que, según algunos estudios, los hombres también perciben salarios más altos que las mujeres. Según GuideStar,<sup>34</sup> en organizaciones norteamericanas del tercer sector con presupuestos anuales de 2,5 a 5 millones de dólares, las ejecutivas ganan, por término medio, un 23 % menos que los hombres en el mismo cargo.

¿Cómo puede suceder esto, especialmente en un campo donde se presta tanta atención a la justicia y a la igualdad? Además de las cuestiones relacionadas con la conciliación entre la vida profesional y la vida personal de las mujeres, el reparto desigual de las tareas domésticas o la maternidad, lo cierto es que también en el tercer sector persisten sutiles discriminaciones de género que dificultan que las mujeres puedan acceder a puestos de responsabilidad como, por ejemplo, el hecho de que las personas suelen preferir a otras personas que les recuerden a sí mismas. Este comportamiento entra en juego cuando los miembros de la junta directiva de una ONG buscan nuevas incorporaciones o cuando hacen contactos con donantes poderosos. Puesto que los hombres suelen tener unas redes de contactos más amplias y con más influencia en la comunidad, es más probable que se les invite a incorporarse a la junta directiva de una organización del tercer sector. De este modo, quedan excluidas las mujeres, aunque puedan estar igualmente cualificadas y capacitadas, lo cual explica que estén insuficientemente representadas en las juntas y como líderes de las organizaciones no lucrativas de mayor tamaño.

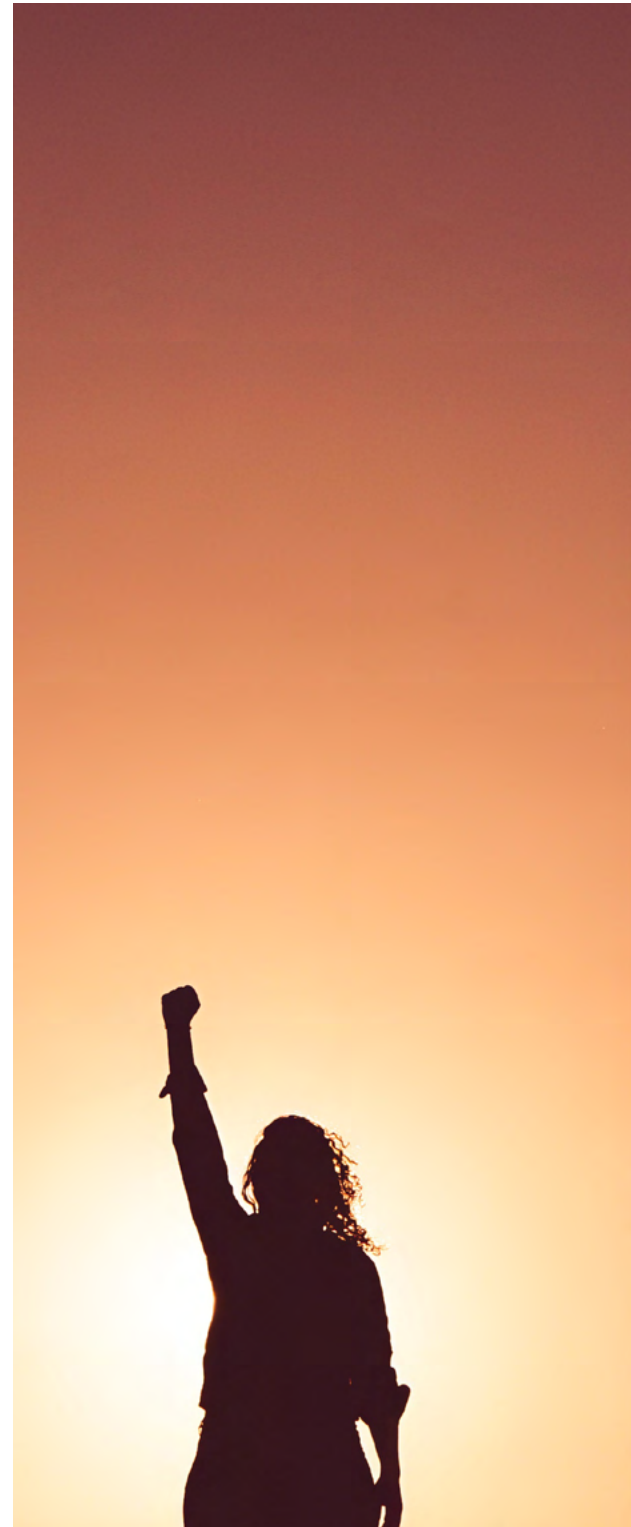
<sup>32</sup> Peterson Institute for International Economics (2016): *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*, Working Paper 16-3, publicado en febrero de 2016.

<sup>33</sup> <https://www.kornferry.com/press/new-research-shows-women-are-better-at-using-soft-skills-crucial-for-effective-leadership>

<sup>34</sup> GuideStar (2018): *GuideStar Nonprofit Compensation Report*.



En cambio, las mujeres que trabajan en el tercer sector sí están interesadas en acceder a estos puestos de liderazgo. Según una encuesta del George H. Heyman, Jr. Center for Philanthropy and Fundraising, publicada por *The Chronicle of Philanthropy*,<sup>35</sup> el 57 % de las directivas de ONG –con un 72 % de mujeres entre 18 y 34 años– quisieran llegar a ser directoras generales (CEO) en algún momento de su carrera. Las que no muestran esta inclinación aducen razones relacionadas con el estrés y con los extensos horarios laborales, factores ligados a la manera de liderar de sus homólogos masculinos y que seguramente se podría cuestionar con una mayor presencia de mujeres CEO.



---

<sup>35</sup> Di Mento, M. (2014): "Lack of women in top roles hinders nonprofits, female nonprofit workers say". *The Chronicle of Philanthropy*, abril.



## LAS MUJERES Y EL TERCER SECTOR EN ESPAÑA

### Las mujeres y el liderazgo social en España

En España, la Fundación Lealtad ha analizado la presencia de este colectivo en los órganos de gobierno de las ONG acreditadas.<sup>36</sup> En su informe, concluye que el promedio de mujeres en patronatos y juntas directivas es del 42%. Además, las mujeres son mayoría en los órganos de gobierno del 38% de estas entidades. Los principales resultados de este análisis son los siguientes:

- > En el 61 % de las ONG acreditadas por la Fundación Lealtad, el puesto de **presidente y/o director** lo ocupa una mujer.
- > Las mujeres son mayoría en los órganos de gobierno del 38 % de las ONG acreditadas.
- > La presencia femenina es **mayor en las juntas directivas de las asociaciones** (con un promedio del 45%) **que en los patronatos de las fundaciones** (el 37%).

- > En las organizaciones más jóvenes, con una trayectoria inferior a diez años, el porcentaje de mujeres en los órganos de gobierno es mayor (el 58%) que en las entidades con más antigüedad (el 41%). Este esquema se repite en los cargos de dirección.

Hay que tener en cuenta que estudios elaborados recientemente sitúan el porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad en los consejos de las empresas cotizadas en el 19,5 %, mientras que en el caso de los cargos ejecutivos de los partidos políticos este porcentaje es del 37,2 %. Así pues, el tercer sector en España presenta unos resultados más positivos en materia de igualdad que otros sectores. Sin embargo, a pesar de ser datos positivos, es evidente que queda trabajo por hacer, por ejemplo, para que exista una mayor igualdad en la composición de los órganos de gobierno.

Fuente: Fundación Lealtad

36 Fundación Lealtad (2017): "Mujeres y responsabilidad en las ONG". Artículo publicado el 8 de marzo de 2017.



## LAS MUJERES Y EL TERCER SECTOR EN ESPAÑA

### El empleo en el tercer sector social en Cataluña desde la perspectiva de género

En un entorno más cercano, un estudio<sup>37</sup> sobre el empleo en el tercer sector social en Cataluña, realizado por el Observatorio del Tercer Sector, mostraba, entre otros, los datos siguientes:

- > El tercer sector social en Cataluña tenía unas 92.000 personas contratadas en 2017, con una tendencia al alza en los últimos años.
- > De estas personas, se estima que el 72 % son mujeres (68.000). Ello implica que, en el tercer sector, se ha incrementado la presencia de mujeres, a diferencia de su tendencia a la baja existente en el mercado laboral global catalán (donde las mujeres han disminuido su representación hasta el 47 %).
- > Los cargos de dirección y gerencia representan el 5 % de las personas contratadas en el sector. El peso de este grupo sobre el total de mujeres y hombres

es similar (el 5 y el 6 %, respectivamente), pero se observan mayores diferencias al desglosar los datos de las entidades según su tamaño. Por ejemplo, el 66 % de los hombres asumen estos cargos en organizaciones que superan el millón de euros de ingresos anuales, mientras que, en el caso de las mujeres, el porcentaje baja hasta el 44 % para este mismo volumen. Es decir, las mujeres se concentran en cargos de dirección y gerencia en las entidades más pequeñas.

- > La brecha salarial de género en el tercer sector social en Cataluña se sitúa en el 3 %: el salario medio de los hombres es de 21.074 euros, 721 euros brutos anuales más que los 20.353 euros que ganan las mujeres, por término medio.
- > Esta diferencia es mucho menor que la global del mercado laboral, que llega al 26 % en Cataluña.

Fuente: Observatorio del Tercer Sector (2018)

<sup>37</sup> Observatorio del Tercer Sector (2018): *L'ocupació en el tercer sector social català des de la perspectiva de gènere*. Informe elaborado para la Confederación Empresarial del Tercer Sector Social de Cataluña y la red Dones Directives i Professionals de l'Acció Social (DDiPAS). Disponible en: <https://www.observatoriertercersector.org/Portals/13/Publicacions/Llibres/INFORME-WEB-def.pdf?ver=2018-07-18-145110-283> [Fecha de consulta: 14 de julio de 2019]



## EL LIDERAZGO SOCIAL HOY: LAS MUJERES COMO LÍDERES DE ONG EN ESPAÑA

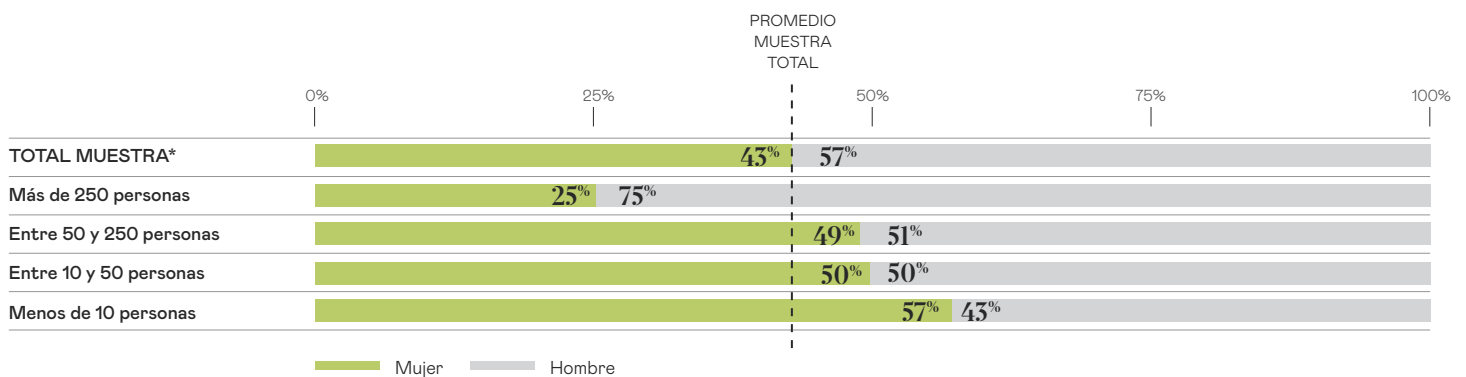
### RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS/AS DEL SECTOR DE LAS ONG EN ESPAÑA

#### Presencia de mujeres en el liderazgo del sector

En la encuesta realizada, también se incluían algunas preguntas para poder visualizar algunos datos y perspectivas sobre el papel de las mujeres en el liderazgo del sector.

Como ya se ha señalado anteriormente,<sup>38</sup> al describir el perfil de los líderes actuales, solo el 43 % de las entidades encuestadas son dirigidas por mujeres,<sup>39</sup> mientras que, dentro de los equipos, la presencia femenina es claramente mayoritaria. Y, como muestran otros estudios, el balance entre hombres y mujeres en los cargos de dirección varía notablemente según el tamaño de las entidades, siendo mucho menor la presencia de directoras en las ONG de mayor tamaño.

Figura 22. Género del líder de la organización según el tamaño. Número de trabajadores



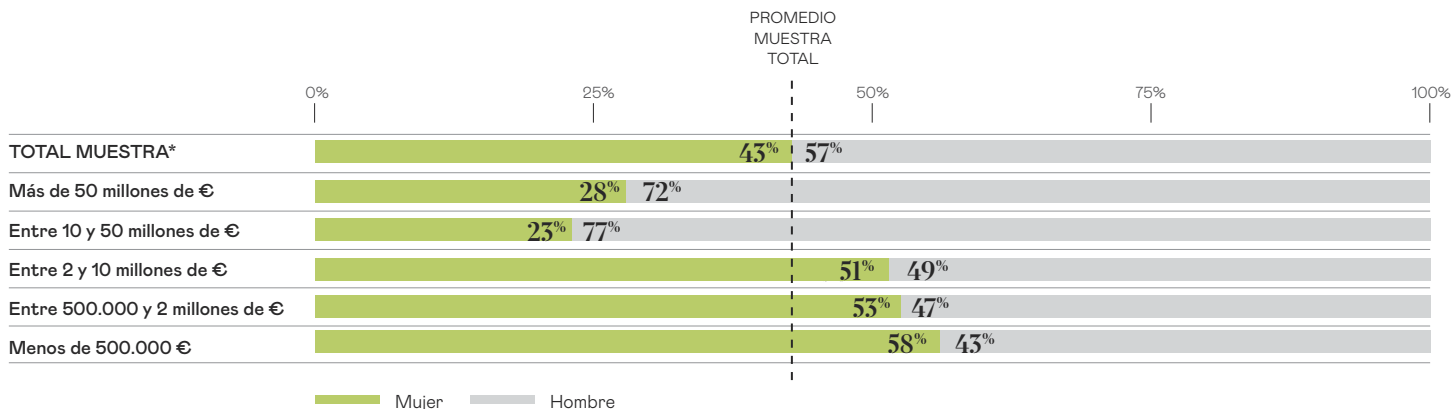
\* Nota: La muestra total para la pregunta sobre el género del líder es de 380 respuestas, aunque solo de 368 de ellas se tiene el desglose del tamaño de la entidad por número de trabajadores.

Muestra: 380-368 respuestas

<sup>38</sup> Vid. recuadro de resultados de la encuesta sobre "Perfil de los líderes actuales de las ONG en España" en las páginas 26-28

<sup>39</sup> Vid. figura 9

Figura 23. Género del líder de la organización según el tamaño. Presupuesto anual



\* Nota: La muestra total para la pregunta sobre el género del líder es de 380 respuestas, aunque solo de 365 de ellas se tiene el desglose del presupuesto de la entidad. Muestra: 380-365 respuestas

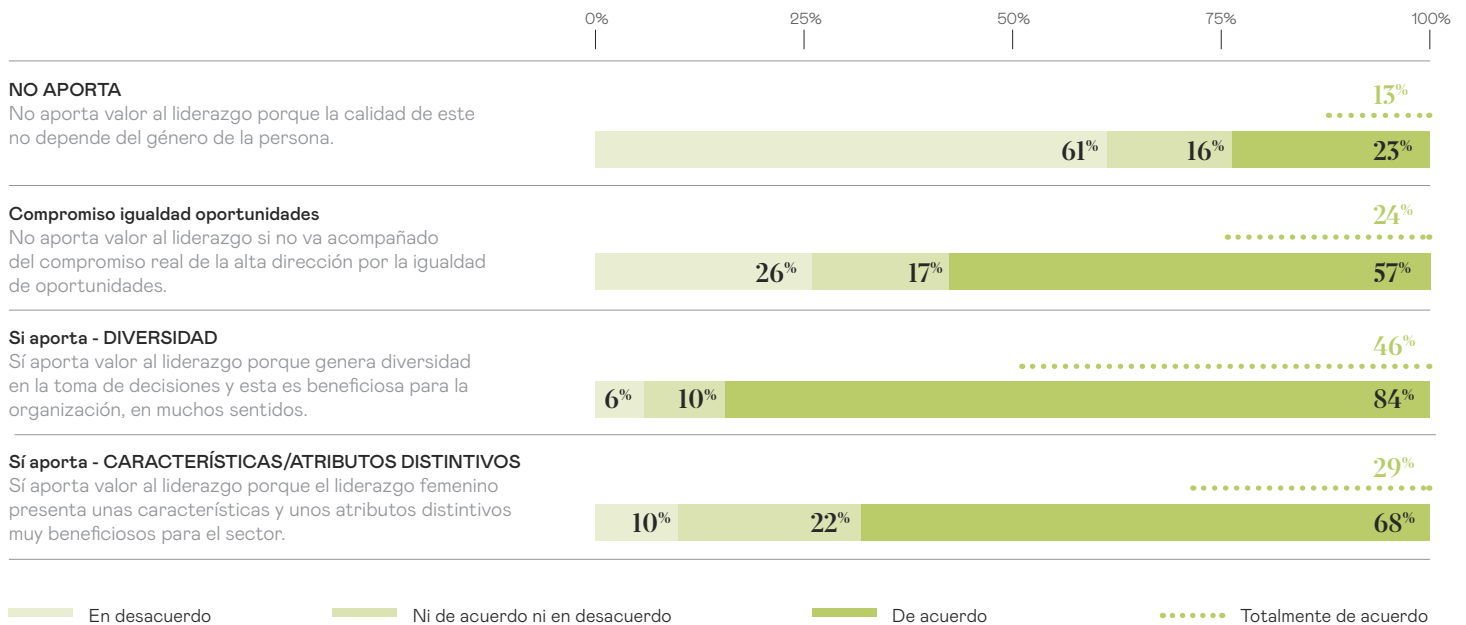
### Liderazgo femenino e incorporación de las mujeres en los equipos directivos

La tendencia en los últimos años de incremento de la presencia femenina en los equipos directivos de las entidades ha tenido aportaciones positivas, según afirman los encuestados. La mayoría están de acuerdo en que ha aportado valor al liderazgo en el sector y destacan especialmente que ha permitido tener una mayor diversidad en los equipos de toma de decisiones, lo cual se considera un elemento positivo. El 84 % de las personas encuestadas se muestran de acuerdo con esta aportación de diversidad y la mayoría se muestran totalmente de acuerdo con ella (el 46 %, casi la mitad de la muestra). También la

mayoría (el 68 %) consideran que esta aportación es positiva por las características y los atributos distintivos del liderazgo femenino, pero en este punto el porcentaje total de acuerdo no solo es menor, sino que quienes manifiestan claramente esta opción son pocos, pues solo el 29 % están totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Por contra, se observa que solo el 23 % de los encuestados consideran que la incorporación de las mujeres no aporta valor al liderazgo en el sector.

Figura 24. Aportaciones de la incorporación de mujeres en la alta dirección.



Muestra: 505 respuestas

En la encuesta, también se valora el impacto que se percibe en diferentes ámbitos o capacidades debido a la mayor presencia de mujeres en puestos de liderazgo del sector. Los resultados muestran, de nuevo, que la ventaja principal que se observa es la mayor diversidad en los equipos directivos al combinar en ellos a hombres y mujeres. De hecho, en todos los ámbitos, más de la mitad de la muestra considera que este es el impacto principal, de modo que existe un acuerdo mayoritario.

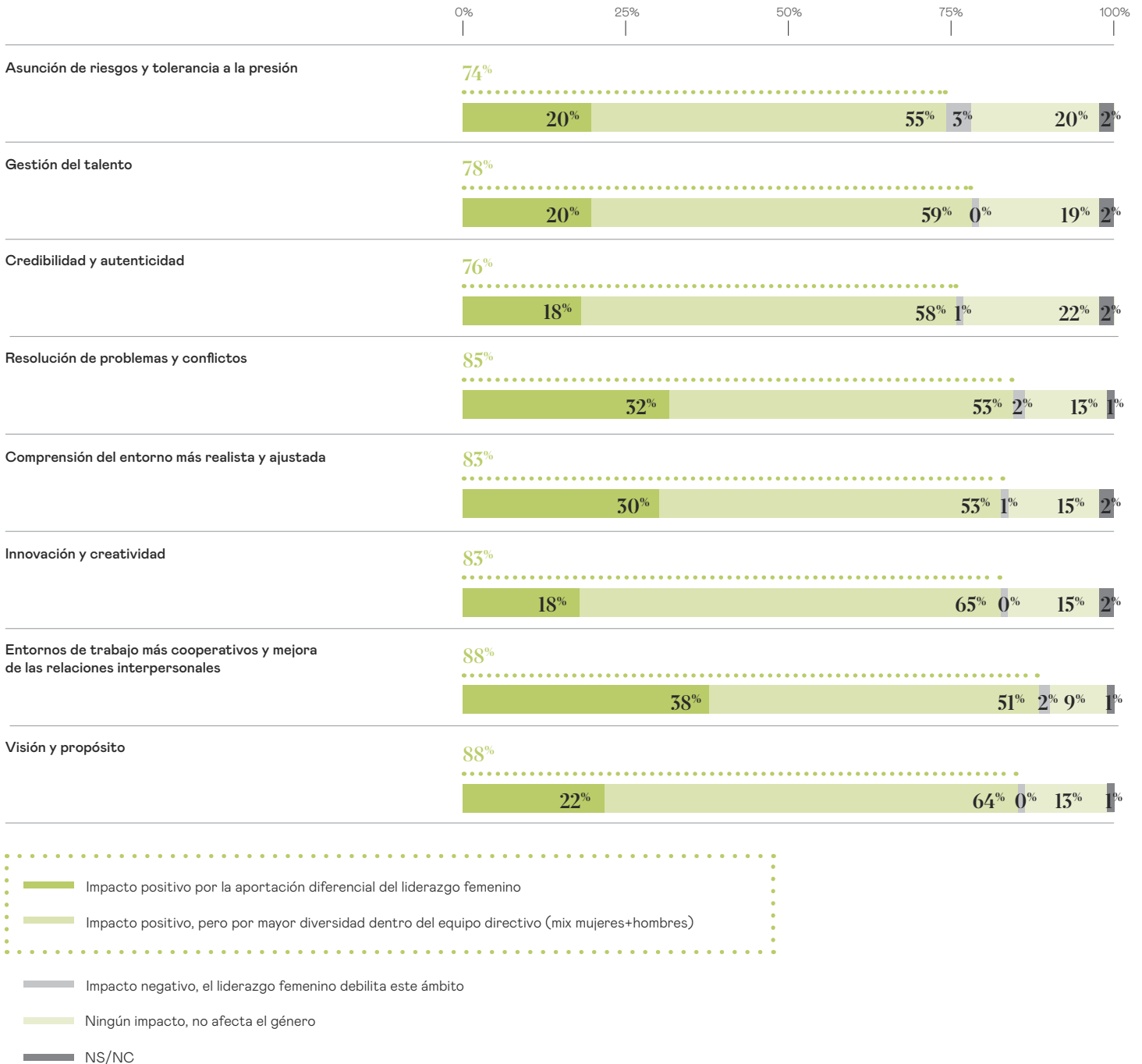
No obstante, en algunos subtemas concretos es también significativo el peso de quienes consideran que el impacto se debe principalmente a la aportación diferencial del liderazgo femenino, es decir, que contar con mujeres supone mejorar especialmente en la creación de entornos de trabajo más cooperativos y la mejora de las relaciones interpersonales (el

38 %), la resolución de problemas y conflictos (el 32 %) y una comprensión del entorno más realista y ajustada (el 30 %). Son precisamente las mujeres las que consideran, en mayor medida, esta aportación diferencial del liderazgo femenino, puesto que, analizando solo las respuestas de las mujeres que han participado en la encuesta, los porcentajes en estos tres ámbitos se incrementan hasta el 45 %, el 37 % y el 35 %, respectivamente, mientras que entre los hombres son del 27 %, el 22 % y el 22 %.

En cambio, el peso de quienes consideran que el impacto es negativo es prácticamente nulo en todos los ámbitos, siendo la asunción de riesgos y la tolerancia a la presión los dos aspectos en que el porcentaje es mayor (solo del 3 %).



Figura 25. Impacto de la presencia de mujeres en el liderazgo, por ámbitos específicos



Muestra: 503 respuestas



## APORTACIONES DE LOS DIRECTORES/AS DE ONG ESPAÑOLAS PARTICIPANTES EN EL FORO ESADE-PWC 2019

En la encuesta a directivos/as del sector realizada en el marco de esta investigación, se valora mayoritariamente que la aportación positiva de la incorporación de la mujer en el liderazgo es debida a la mayor diversidad que aporta en la toma de decisiones. ¿Realmente pensáis que es así o que existe una aportación específica de la mujer en el liderazgo que impacta positivamente en las entidades?

Los participantes destacan que este tema es especialmente importante en el contexto político y social actual. No se llega a un acuerdo, sin embargo, sobre si existe un liderazgo diferencial o unas características distintivas de las mujeres:

> Por un lado, algunos participantes destacan que el cambio que se está experimentando no está relacionado con quién lidera (hombre o mujer) o con

que haya aumentado la presencia de mujeres en las direcciones y juntas directivas, sino que lo que está cambiando es el estilo de liderazgo, que ahora es más igualitario y menos discriminador.

> Otros participantes, en cambio, sí afirman que existen algunas competencias más presentes en las mujeres que en los hombres y que ello aporta valor especialmente en el clima laboral y a la hora de cuidar a los equipos.

Sí hay consenso en afirmar que **la incorporación creciente de la mujer a los niveles directivos está cambiando las formas de ejercer el liderazgo: las organizaciones se están “feminizando”** y adquieren más relevancia unas formas más igualitarias e inclusivas de liderar. Por otro lado, se señala que, aunque la mayor presencia de mujeres aporta diversidad, ello no garantiza realmente la diversidad, sino que es necesario atraer talento diverso.

**¿Cuáles son las principales dificultades y barreras que encuentran las mujeres en el tercer sector para avanzar hacia puestos de liderazgo?**

El reto principal es trabajar activamente en buscar talento diverso, y no solo en cuanto al género. En este sentido, es importante evitar la tendencia de buscar rodearnos de personas similares a nosotros, pues ello puede limitar esta diversidad.

Ha habido una progresión evidente de las mujeres en el liderazgo del sector, aunque aún pesa el contexto social y las dificultades de conciliación para poder asumir determinadas posiciones. En la puesta en común, algunas participantes consideran que precisamente el tercer sector debe ser la punta de lanza de las iniciativas encaminadas a evitar la desigualdad y romper el techo de cristal, por sus propios valores, y debe convertirse en un referente para otros sectores.



## ¿QUÉ PUEDES HACER EN TU ORGANIZACIÓN PARA IMPULSAR LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS NIVELES DE LIDERAZGO?

**Pon el tema sobre la mesa.** Un buen punto de partida es hacerse preguntas como: ¿Cuántas personas hay en el equipo directivo y cuántas de ellas son mujeres? ¿Estamos satisfechos con este equilibrio? Y, si no, ¿qué puedo hacer ahora para garantizar que la diversidad de género y la igualdad se conviertan en parte de la cultura de nuestra organización? ¿Qué políticas de la organización pueden estar discriminando a las mujeres sin darnos cuenta de ello? ¿Cuáles, en cambio, podrían beneficiarlas (por ejemplo, las relacionadas con las bajas de maternidad, la flexibilidad en el trabajo, etc.)?

**Promueve la igualdad salarial entre hombres y mujeres en los roles de liderazgo.** Si bien la igualdad salarial debería ser una solución obvia, lo cierto es que la brecha salarial sigue siendo un problema generalizado en todas las industrias y sectores –también en el tercer sector. Tu organización debe ser transparente e intencional con respecto a las compensaciones salariales para hombres y mujeres en roles y puestos similares.

**Presta atención a cómo tu organización atrae talento.** Es importante tener en cuenta fuentes alternativas para atraer nuevos líderes a las ONG, incluyendo a aquellas personas que ya trabajan en la organización. En este sentido, pon atención en desarrollar las capacidades de las mujeres que forman parte de la organización.

**Asegúrate de que hay diversidad en la junta directiva y en otros órganos de toma de decisiones en tu organización.** La diversidad entre los miembros de la junta ayudará a reducir los efectos de sesgos conscientes

e inconscientes que dificultan la igualdad de género en el equipo de liderazgo. En este sentido, es importante no atender únicamente al género, sino buscar una amplia gama de identidades de género, orientaciones sexuales, edades, etnias, antecedentes y experiencias. Utiliza datos fiables sobre las capacidades y los talentos de los miembros de tu organización para guiar las decisiones sobre nuevas incorporaciones y promociones.

**Aboga por las mujeres de tu organización y animálas a que asuman responsabilidades de liderazgo a todos los niveles.** Impulsa programas de desarrollo del liderazgo centrados en fomentar las habilidades de liderazgo entre las mujeres más jóvenes (pero también entre las más prometedoras y de alto rendimiento) en tu organización y haz todo lo posible para prepararlas para un futuro como líderes de la organización. Facilitarles el acceso a mentores y mentoras puede ser, por ejemplo, una medida crucial.

Fuente: Adaptado de:

Alexander, Lisa B. (2017): "Why Women Are Still Underrepresented in Nonprofit Leadership and What We Can Do About It". Nonprofit HR, 6 de septiembre. <https://www.nonprofithr.com/women-underrepresented-nonprofit-leadership/>

Espinosa, Julie; Edwards, Sophie (2017): "Power with Purpose: How to foster female leadership in the development sector". Devex. 15 de marzo. <https://www.devex.com/news/power-with-purpose-how-to-foster-female-leadership-in-the-development-sector-89779>

## La mujer en los puestos directivos: cómo pasar de las palabras a los hechos

Mucho se ha escrito ya sobre el tema. Está prácticamente todo dicho sobre la posición de la mujer en los ámbitos de toma de decisiones y las ventajas de la igualdad. Se han valorado los beneficios para las organizaciones y para la sociedad; se han identificado los datos; se ha realizado el diagnóstico, y hasta se han propuesto medidas, pero, sin embargo, el cambio no está llegando al ritmo deseado y necesario.

Esta es la situación en el mundo empresarial y, en menor medida, también en el tercer sector. Si algo ha mejorado (sin duda) en los últimos años ha sido la rotundidad con que sociedad y las organizaciones aceptan que la mujer debe ocupar la posición que merece, que pasa por hacer efectiva la igualdad. De ser un tema minoritario del área de recursos humanos, ha pasado a ser un asunto de la agenda de la alta dirección y de los órganos de gobierno.

Desde el año 2007, muchas organizaciones han implantado planes de igualdad, pero en muchos casos los números son tozudos y los datos objetivos no han cambiado sustancialmente. ¿Qué más se puede hacer, pues? ¿Qué tiene que pasar para que veamos a más mujeres en la alta dirección? ¿Es solo cuestión de tiempo? Algunos estudios concluyen que, al ritmo actual, se alcanzará la igualdad en el año 2047. Demasiado tiempo desaprovechando todo ese talento y las ventajas que proporcionan los equipos diversos.

Desde nuestro punto de vista, hay una condición imprescindible para avanzar en este sentido y que el cambio se materialice realmente: el compromiso decidido y firme de quien tiene la capacidad de implantar los cambios, que habitualmente es el máximo ejecutivo o ejecutiva. Es fundamental que la alta dirección entienda y esté convencida de los beneficios de la diversidad de género y la considere una prioridad.

Realmente no es tan difícil. Las entidades asumen y resuelven retos muy complejos: la internacionalización, la digitalización, las integraciones, los cambios estratégicos... Y, cuando asumen estos desafíos, entienden la necesidad de poner toda la potencia y todos los recursos de la organización para hacerlos realidad. Para lograr una implantación eficaz de una estrategia de diversidad, el camino no es muy diferente: objetivos, planificación y seguimiento.

Una vez que se han asumido las ventajas indudables de la diversidad, como fruto de un absoluto convencimiento, los pasos siguientes deberían ser:

- > **Diagnóstico.** Entender cuál es la realidad de partida. De una manera objetiva, hay que obtener los datos esenciales, su evolución en el tiempo, así como las diferencias por categorías y áreas. Y, a la vez, se necesita un análisis cualitativo: cómo se percibe la diversidad dentro de la organización, cuál es la cultura corporativa, cuáles son las barreras.

- > **Ambición.** Establecer cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y en qué plazo. Y hacerlo público, porque los compromisos compartidos presionan a todos para alcanzarlos.
- > **Plan de acción.** En función del diagnóstico y de la ambición, trazar un plan detallado de medidas, especificando responsables, plazos y, cuando corresponda, presupuestos. El plan de acción puede incorporar medidas relacionadas con los procesos de selección, formación, promoción, desarrollo y conciliación, pero también con la comunicación interna y externa.
- > **Seguimiento.** Es imprescindible establecer indicadores que permitan medir el éxito de la iniciativa, reevaluarla e ir adaptando las acciones a los resultados obtenidos. Y es esencial reportar estos resultados interna y externamente. La transparencia es uno de los factores claves de éxito.

Hay distintas guías que detallan estas actividades y las medidas concretas que se pueden tomar (v. informe de PwC: *Inspirando: Casos de éxito en diversidad de género*).<sup>40</sup> Como decíamos, hay suficiente documentación y metodología, pero ahora toca actuar.

El cambio está en marcha y debemos felicitarnos, porque la mayoría de la sociedad ya asume la necesidad de impulsar el talento femenino, que es la palanca para que las mujeres ocupen la posición que merecen, en igualdad de condiciones. Pero también hay que ser conscientes de que vamos a un ritmo demasiado lento, que nos está haciendo perder muchas oportunidades como organizaciones y como sociedad. Es hora de actuar, de moverse de verdad y de asumir que nada cambiará si nos quedamos en el discurso, pero no adoptamos medidas reales. En este contexto, cabe destacar el papel clave de la ONG para impulsar la transformación, tanto por su capacidad de movilización como por su defensa de valores como la diversidad o la igualdad de oportunidades. Es hora de actuar, porque nuestro tercer sector lo necesita. Así pues, ya no hablemos más y pasemos a la acción.

**Marta Colomina**

Directora general de la Fundación PwC

<sup>40</sup> Vid. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>

La cuestión de las mujeres y el liderazgo en el tercer sector se enmarca en el debate más general sobre **la diversidad y la inclusión en las organizaciones**. Trabajar a favor de una cultura más inclusiva ya no es algo “que quede bien hacer”, sino más bien un imperativo del mercado, avalado además por numerosos estudios que demuestran que los equipos más diversos son más productivos e innovadores y que las organizaciones con un liderazgo diverso tienen un mejor desempeño y un mayor retorno de la inversión. La diversidad implica atraer a la organización no solo a mujeres o a personas procedentes de otros grupos étnicos minoritarios, sino también a aquellas personas que piensan diferente, más allá de unos rasgos visibles. Implica, además, estar atentos a los sesgos inconscientes que limitan las decisiones que tomamos. Ello resulta especialmente relevante, por ejemplo, en las prácticas de contratación. La apuesta por la diversidad, además, debe ir más allá de la alta dirección e integrarse también en los equipos, lo cual significa que los mandos intermedios deben abordar el tema constantemente y estar preparados para discutir abiertamente sobre los retos que se deriven de ello.

Una forma muy efectiva de impulsar la diversidad y la inclusión es crear grupos de trabajo compuestos por directivos y miembros del equipo de diferentes niveles. Trabajando juntos, pueden recomendar mejoras en los procesos y en los sistemas con el fin de asegurar una acción continua hacia la diversidad y la igualdad de género. Y ni que decir tiene que todos estos pasos se ven altamente limitados a menos que exista una representación diversa en el nivel de la junta directiva.







## EL LIDERAZGO Y LA GENERACIÓN *MILLENNIAL*

Según una encuesta realizada por Virtuali y Workplace Trends, **el 91 % de los *millennials* han expresado su deseo de liderar. Además, el 50 % creen que el liderazgo consiste en empoderar a los demás.** Más de la mitad de los *millennials* encuestados se ven con fuertes habilidades de liderazgo en las áreas de comunicación y construcción de relaciones, pero muestran una falta de confianza en su experiencia de carácter más técnico. Sin embargo, lo que realmente es destacable es que los *millennials* parecen acercarse al liderazgo de manera diferente a las generaciones anteriores y ello deberían tenerlo en cuenta los líderes actuales de las organizaciones:

- Los *millennials* abandonarán los trabajos mucho más fácilmente que sus predecesores si no creen que el liderazgo cumple con sus expectativas y necesidades. Ven los puestos de trabajo como lugares para aprender y crecer, y valoran más las nuevas oportunidades que la longevidad o la estabilidad.
- Sí al liderazgo inclusivo; no al liderazgo autoritario. Los *millennials* buscan estructuras de gestión planas. Como empleados, les disgusta la idea de tener que navegar a través de múltiples capas para hacer su trabajo. Como líderes, asignan un alto valor a los puestos de trabajo abiertos, en que

la jerarquía de la empresa tiene menos peso. Se esfuerzan por crear centros de trabajo inclusivos, donde todos tengan la oportunidad de hacer oír su voz, sin importar la posición o el título. En este mismo sentido, son líderes altamente colaborativos. Consultan con los gerentes, compañeros, mentores y otros asesores antes de tomar decisiones.

- Los *millennials* valoran a los líderes que buscan *feedback* de todos los empleados.
- Los *millennials*, disruptores por naturaleza, no cumplirán aquellas normas ni seguirán aquellos procedimientos que no consideren lógicos o que no agreguen valor.
- Los *millennials* buscan y apoyan la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida profesional y laboral.
- Quieren saber que su trabajo importa. Necesitan entender de qué modo su trabajo contribuye a alcanzar los objetivos globales.

Fuente:

Adaptado de: Fries, K. (2018) en *Forbes*

Disponibile aquí

Prossack, A. (2018) en *Forbes*

Disponibile aquí



## CASO

### PLAN DE IGUALDAD DE OXFAM INTERMÓN 2019-2022

El segundo Plan de Igualdad de Oxfam Intermón se enmarca dentro de la voluntad expresa de la organización de situar la igualdad de género como una prioridad en su trabajo de gestión de la diversidad. Además, este plan es una pieza más para **avanzar hacia una organización basada en los principios feministas**. Algunos de estos principios ya se reflejan en el modelo de liderazgo de Oxfam, pero es necesario que permeen en todos los aspectos de la organización para permitir un cambio de cultura organizacional más significativo, asegurando que se llevan a la práctica y de modo que pueda ejercerse un liderazgo verdaderamente transformador.

El Plan de Igualdad asienta sus pilares en estos *seis principios rectores*:

1. **La igualdad de trato y de oportunidades** entre mujeres, hombres y todas las identidades de género, independientemente de la raza, la edad, la etnia, la religión, la orientación sexual, la discapacidad y la nacionalidad, en cualquier ámbito interno de Oxfam Intermón, haciendo efectivo el principio de igualdad entre ellas.
2. **La diversidad**, prestando atención, a la hora de diseñar e implementar las acciones establecidas, a las necesidades y a los intereses de las personas, de modo que garanticen la inclusión de mujeres, hombres y todas las identidades de género, en toda su heterogeneidad, en particular de aquellas personas que puedan experimentar múltiples discriminaciones y/o tener múltiples identidades, teniendo en cuenta la procedencia, la raza, la edad, la etnia, la discapacidad y cualquier otra característica.

3. **La participación**, implicando a diferentes personas de la organización, con diferentes niveles de responsabilidad, en todos los ámbitos y a lo largo del proceso que conlleva el plan, aportando sus conocimientos, experiencias y valor.

4. **La transversalización de género**, permitiendo que el principio de igualdad impregne y se aplique de forma activa en los diferentes niveles de actuación de la organización.

5. **La corresponsabilidad** de la organización con las mujeres, los hombres y todas las identidades de género que la conformen, para que puedan gestionar, de forma equilibrada, las responsabilidades que conforman su vida laboral y personal, así como reforzar el autocuidado y el cuidado colectivo, con el fin de garantizar que la organización sea un espacio seguro y saludable para todas las personas.

6. **El seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas** de la implementación de este Plan de Igualdad, buscando medios y poniendo mecanismos para ello, en coherencia con el valor de transparencia de Oxfam.

La finalidad es generar cambios en la cultura organizativa de Oxfam Intermón, orientados a promover la igualdad entre mujeres, hombres y todas las identidades de género, eliminando las desigualdades en el seno de la organización. El plan define cuatro ejes de actuación y define distintas medidas y los grupos a que están dirigidas.



## CASO

### PLAN DE IGUALDAD DE OXFAM INTERMÓN 2019-2022

Los ejes de actuación son los siguientes:

1. **Liderazgo y principios de actuación.** Asegurar la apropiación del modelo de liderazgo de Oxfam, basado en los principios feministas, en las personas que forman parte de Oxfam Intermón, así como desarrollar maneras de trabajar alineadas con este modelo de liderazgo y con los valores de la organización.
2. **Corresponsabilidad de los cuidados y del equilibrio entre la vida personal y la profesional.** Facilitar que todas las personas del equipo, independientemente de su género, situación personal, nivel de responsabilidad, lugar de trabajo o tipología del puesto de trabajo, puedan participar en la redistribución del trabajo de cuidados y puedan compatibilizar su vida personal con la profesional.
3. **Igualdad de oportunidades en la trayectoria de las personas en la organización.** Incorporar la perspectiva de género en las diferentes etapas del ciclo de vida de las personas en Oxfam Intermón, y avanzar en la igualdad entre mujeres, hombres y todas las identidades de género en el acceso a las oportunidades que brinda la organización en la gestión de las personas.
4. **Entorno de trabajo seguro y bienestar de las personas.** Oxfam Intermón se compromete a prevenir cualquier tipo de comportamiento relacionado con el acoso, el abuso y la explotación sexual, así como el fraude, la corrupción o la falta de integridad, promoviendo el bienestar de la infancia, de la juventud y de las personas adultas. Oxfam Intermón espera que todas las personas del equipo compartan este compromiso suscribiendo el código de conducta de la organización.

El texto íntegro del Plan de Igualdad [Disponible aquí](#)



## RECURSOS PRÁCTICOS

**Apoyando la diversidad desde el liderazgo en tu organización.** El documento detalla cinco áreas clave en las que se puede trabajar para fomentar la diversidad, en el documento de recursos presentamos la explicación general adaptada a partir del documento, pero los ámbitos son:

1. El poder de la escucha
2. Educar y empoderar a nuestro equipo de dirección
3. Liderar con el ejemplo
4. La comunicación es esencial
5. Medir el progreso

Fuente: <https://www.inc.com/katie-burke/5-ways-leadership-can-get-involved-in-diversity-inclusion.html>

## 2.4. Liderazgo reputacional y gestión de riesgos

El sector de las ONG está en evolución. Es más diverso que nunca y se ha convertido en un socio clave de los sectores público y privado. Las organizaciones internacionales, las administraciones públicas y los donantes privados confían cada vez más en las ONG para implementar partes sustanciales de sus programas y para cumplir sus objetivos sostenibles de salud pública, nutrición, seguridad, educación, etc. Por otra parte, las ONG tienen que competir cada vez más por los recursos, lo cual las obliga a **invertir recursos en construir su reputación**, al igual que lo haría cualquier otra marca. La reputación es, en definitiva, **un activo tangible y único que contribuye a su diferenciación**. Como tal, su desafío es muy similar al de las organizaciones con fines de lucro. Una reputación sólida no es un hecho, incluso para una ONG.<sup>41</sup> Tiene que construirse y alimentarse y, en el caso de las ONG, han de construir su reputación a partir de estrategias que les puedan otorgar credibilidad y confianza, en que la transparencia y la rendición de cuentas son imprescindibles.



### LA IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN PARA LAS ONG

En un artículo publicado en 2017<sup>42</sup>, Marie-Gabrielle Cajoly<sup>43</sup> citaba 3 motivos por los que la reputación es importante en el sector<sup>44</sup>:

1. Afecta directamente los recursos financieros de una ONG.
2. Amplía el impacto operativo de una ONG.
3. Determina el poder de influencia de una ONG.



<sup>41</sup> Cajoly, M. G. (2017): "Are NGOs up to the reputation challenge?" *Communication Director*, enero.

<sup>42</sup> Cajoly, M. G. (2017). "Are NGOs up to the reputation challenge?" *Communication Director*, enero.

<sup>43</sup> Marie-Gabrielle Cajoly es fundadora de CorporatEngagement, una consultora especializada en responsabilidad social corporativa, comunicación y filantropía.

<sup>44</sup> Ver más explicación de cada uno de ellos en el documento de recursos complementarios.

Además, las ONG están cada vez más sometidas al intenso escrutinio público por su ética y por cómo cumplen sus objetivos misionales. Tal vez más que nunca. Para muchos, este es uno de los principales retos a que se enfrenta el sector en la actualidad. Así lo pone de manifiesto también el Informe de PwC sobre el tercer sector, que señala, por ejemplo, que **el cumplimiento de la normativa y la realización de controles internos son, en la actualidad, las principales preocupaciones de las entidades del tercer sector: el objetivo para el tercer sector social tiene que ser evitar problemas de reputación como los que se han producido en los últimos tiempos, y para ello es necesario que se cumpla la normativa externa e interna de manera estricta.**

Sin embargo, aunque las ONG son cada vez más conscientes de la necesidad de atender a este tema, todavía son pocas las que disponen de prácticas de gestión de riesgos sólidas. En muchos casos, la falta de recursos y de tiempo son las razones principales que esgrimen. Sin embargo, no atender los posibles riesgos puede comportar costes mucho mayores, tanto económicos como de reputación y de confianza. A menos que las organizaciones realicen un inventario de riesgos, realmente no pueden evaluar sus verdaderas prioridades. Una administración eficaz exige una toma de decisiones basada en la realidad, y ello requiere gestionar los riesgos.<sup>45</sup> Un programa eficaz de gestión de riesgos puede proporcionar la seguridad razonable de que una organización sigue siendo ágil y receptiva ante las incertidumbres. Al igual que en el sector lucrativo, en que las organizaciones que cotizan en bolsa son cada vez más responsables de sus riesgos, un programa de gestión de riesgos eficaz pronto se convertirá en un criterio mínimo para la credibilidad de las ONG.

Cuando hablamos de riesgo, proponemos un marco de definición basado en el trabajo de The Commons (2017), un grupo de trabajo convocado en 2016 para desarrollar políticas que puedan adoptarse para abordar la implementación de procedimientos de gestión de riesgos en el ámbito de la filantropía:

- > El riesgo es la probabilidad de que ocurra un evento que cause algún tipo de efecto no deseado. Los eventos de riesgo pueden ocurrir en cualquier lugar, en cualquier momento. Pueden ser predecibles o no, controlables o no, y estar causados por variables internas o externas.
- > El riesgo existe a lo largo de un espectro, y eventos idénticos pueden ser considerados de más o menos "riesgo" por las diferentes partes, en función de sus perspectivas. En otras palabras, un mismo riesgo a menudo es percibido y experimentado de manera distinta por diferentes personas y organizaciones.
- > Si bien etiquetar algo como un riesgo implica la posibilidad de un efecto negativo, tomar este riesgo puede ser una opción profundamente positiva. El riesgo puede llevar a la recompensa.

Winkelstein, M.; Whelpton, Sh. (2017):  
"Foundations Don't Know What They're Risking",  
*The Foundation Review*, 9(2), art. 11.

<sup>45</sup> Bilich, T. (2016): "A Call for Nonprofit Risk Management". *Stanford Social Innovation Review*, 13 de julio.



## DESARROLLAR UN PLAN DE GESTIÓN ES ESENCIAL AL MENOS POR CINCO RAZONES:

1. **Prioridades.** Las organizaciones no podrán entender sus verdaderas prioridades hasta que entiendan los riesgos negativos (amenazas) y los riesgos positivos (oportunidades) a que se enfrenta toda organización.
2. **Planificación.** Las organizaciones sin fines de lucro no podrán participar efectivamente en la planificación estratégica hasta que comprendan los riesgos a que se enfrentan.
3. **Desempeño.** Las organizaciones necesitan que los donantes confíen en que están ejerciendo una administración efectiva de sus fondos.
4. **Sostenibilidad.** Aunque las organizaciones sin fines de lucro pueden centrarse en prestar servicios a sus usuarios actuales, cada vez son más conscientes de la necesidad de anticipar qué servicios necesitarán los usuarios futuros.
5. **Seguros de riesgos insuficientes.** El seguro, que simplemente cambia el impacto de los riesgos definidos a otros, no proporciona ningún mecanismo de alerta temprana o de respuesta práctica a las amenazas y oportunidades emergentes.

Fuente: Bilich, T. (2016): "A Call for Nonprofit Risk Management".  
*Stanford Social Innovation Review*, 13 de julio

El reto es pasar de la gestión de riesgos al "liderazgo de riesgos":<sup>46</sup> no basta con "gestionar" el riesgo; más bien las ONG deben aprender a acogerlo y a intimar con él, dado que el trabajo en este sector conlleva riesgos a todos los niveles e incluso pueden utilizarlos para avanzar. La cuestión reside, pues, en ser intencional acerca de los riesgos que se asumen, seleccionar aquellos que son necesarios para alcanzar la misión de la entidad y evitar los que podrían afectar su supervivencia.

<sup>46</sup> Según el concepto desarrollado por Ren, D. (2017).





## APORTACIONES DE LOS DIRECTORES/AS DE ONG ESPAÑOLAS PARTICIPANTES EN EL FORO ESADE-PWC 2019

Las respuestas de la encuesta muestran que la reputación, la legitimidad de las entidades y la confianza no son consideradas entre los retos más importantes a que las ONG se enfrentan actualmente, sino al contrario: **¿Por qué pensáis que es así? ¿Creéis que es importante reforzar el liderazgo reputacional en el sector?**

Se comentan diversos motivos por los cuales desde el sector no se ha dado tanta importancia al tema de la reputación:

- > El síndrome del “novio de la muerte”: Damos por supuesto que hacemos las cosas bien y que, por tanto, tenemos valor y, mayoritariamente, seguimos con esa música (“somos buenos”).
- > Históricamente, hemos ido realizando acciones que nos han ido generando derechos. El reconocimiento se traduce luego en exigencias en las cuales no hemos dado el salto nosotros.
- > Sin darnos cuenta, al final somos parainstitucionales: nos perciben como un instrumento de las instituciones.

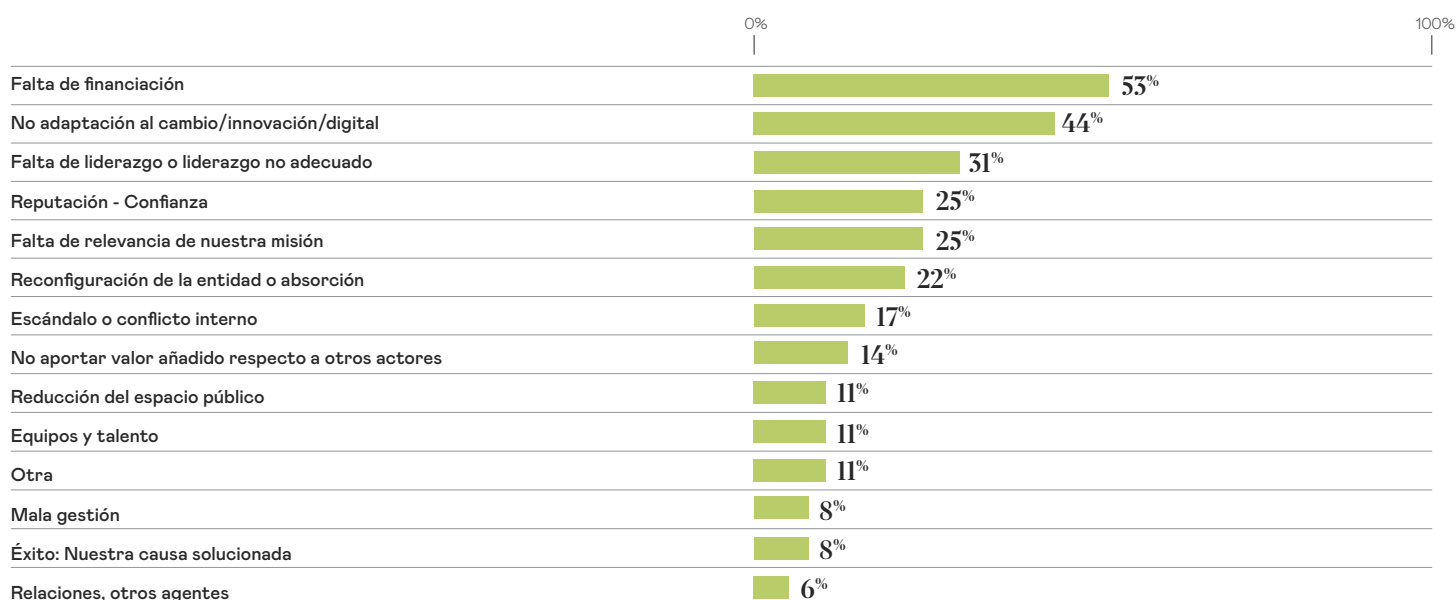
> Antes, con el modelo de organización que solían tener las ONG, las quejas no llegaban, pero ahora esto ha cambiado.

> Tenemos mucho miedo a la muerte súbita, pero poco a la erosión diaria, a la muerte lenta por pérdida de relevancia.

### Ejercicio pre mortem:

**Nos situamos en 2015. Vuestra organización ha desaparecido. ¿Cuáles son los tres motivos que pueden haber provocado esta situación?**

Los directores y las directoras de las ONG participantes en el Programa Esade-PwC de Liderazgo Social han destacado, como principal riesgo que puede llevar a la desaparición de sus entidades, la falta de financiación (el 53 %, más de la mitad de los asistentes), seguida de la falta de adaptación al cambio y al nuevo contexto digital, y la innovación (el 44 %). Tienen menos relevancia, pero aún representan porcentajes significativos, los motivos asociados a la falta de liderazgo, a la reputación, la falta de relevancia de la propia misión o a una reconfiguración o absorción de la entidad.

Figura 26. Ejercicio pre mortem: causas por las cuales puede desaparecer vuestra entidad<sup>47</sup>

Muestra: 36 respuestas de directores/as generales participantes en el programa y asistentes a la sesión de enero de 2019.



<sup>47</sup> Los asistentes disponían de una lista de opciones determinadas a la cual añadieron nuevos motivos a partir de sus aportaciones. En el gráfico, se diferencian las opciones iniciales, escritas en minúsculas, de las añadidas por los propios directores y directoras, en mayúsculas.



**APORTACIÓN DE PWC: LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL TERCER SECTOR**  
**EXTRACTO REDACTADO A PARTIR DE LA INTERVENCIÓN “GESTIÓN DE RIESGOS: TENDENCIAS APLICABLES AL TERCER SECTOR”,**  
 de Joaquín Guerola, de PwC, en el Foro de enero de 2019

Para entender en qué consiste la gestión de riesgos, podemos considerar las definiciones siguientes:

**Riesgo:**

- “El efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.” (ISO31000:2009)
- “La posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente la consecución de los objetivos.” (COSO)

**Modelo de gestión integral riesgos (ERM).** Es un enfoque sistemático y global para ayudar a todas las organizaciones (independientemente de su tamaño o misión) a identificar eventos y a evaluar, priorizar y responder a los riesgos que inciden en los objetivos más significativos, las iniciativas de negocio relacionadas con ellos y las operaciones del día a día.

El control y la gestión de riesgos es un factor esencial para generar valor, mejorar la eficiencia operativa y económica y reforzar la confianza de los grupos de interés. Se puede plantear un sistema de gestión de riesgos como el de la figura siguiente, con tres líneas de defensa:

Figura 27. El modelo de las tres líneas de defensa



Fuente: PwC



**APORTACIÓN DE PWC: LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL TERCER SECTOR**  
**EXTRACTO REDACTADO A PARTIR DE LA INTERVENCIÓN “GESTIÓN DE**  
**RIESGOS: TENDENCIAS APLICABLES AL TERCER SECTOR”,**  
 de Joaquín Guerola, de PwC, en el Foro de enero de 2019

Algunas **lecciones aprendidas** del mundo empresarial sobre qué se puede mejorar en la gestión de riesgos son:

1. Dispersión de responsabilidades
2. Falta de entendimiento del negocio por parte de la alta dirección y/o los órganos de gobierno
3. Nivel inadecuado de riesgo y rentabilidad
4. Reporte ineficiente de información clave sobre riesgos
5. Evaluación de riesgos según la realidad del negocio
6. Falta de cultura y de sensibilización a todos los niveles
7. Riesgos emergentes
8. Competencias (skills) y perfil de los consejeros

Así, es necesario que las organizaciones hagan evolucionar sus modelos de control y de gestión de riesgos, para así poder aprovechar las oportunidades y afrontar posibles retos.

- Descentralización de funciones y de la toma de decisiones (sensación de falta de control)
  - Dificultad en la medición de los resultados sociales
  - Diversidad de criterios en la toma de decisiones
  - Orientación a los resultados sociales
  - Necesidad de captación y asignación de fondos (sostenibilidad financiera)
  - Exigencias en materia de buen gobierno y transparencia
  - Elevada exposición pública
  - Funciones de apoyo reducidas
  - Adaptación y cumplimiento de la normativa aplicable
  - Fiabilidad limitada y falta de información
  - Necesidad de unas políticas y unos procedimientos formalizados y homogéneos (eficiencia operativa)
- Estas medidas deben focalizarse en los principales factores de riesgo para el sector, que podemos estructurar en cuatro grandes ámbitos:



**APORTACIÓN DE PwC: LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL TERCER SECTOR**  
**EXTRACTO REDACTADO A PARTIR DE LA INTERVENCIÓN “GESTIÓN DE**  
**RIESGOS: TENDENCIAS APLICABLES AL TERCER SECTOR”,**  
 de Joaquín Guerola, de PwC, en el Foro de enero de 2019

Figura 28. Retos/factores de riesgo básicos para el sector<sup>48</sup>

Estratégicos	Económicos/ Financieros	Relacionales	Operativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Anticipación a cambios en las demandas sociales.</li> <li>→ Afectación de las megatendencias.</li> <li>→ Modelos de relación con terceros (voluntarios, donantes, otras organizaciones, etc.).</li> <li>→ Medición y comunicación del impacto de los programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sostenibilidad y estabilidad económica.</li> <li>→ Alta dependencia de las fuentes de financiación pública.</li> <li>→ Cambios normativos/ Criterio de asignación de la recaudación por IRPF.</li> <li>→ Concentración de fuentes de financiación.</li> <li>→ Incumplimiento de los compromisos con los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Estructura y modelo de gobernanza.</li> <li>→ Transparencia.</li> <li>→ Cooperación/ coordinación dentro del sector.</li> <li>→ Reputación y puesta en valor de actividades.</li> <li>→ Comunicación reactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Atracción y retención del talento.</li> <li>→ Desarrollo de profesionales.</li> <li>→ Digitalización/ transformación digital.</li> <li>→ Cumplimiento normativo y control interno (RPPJ, RGPD, información no financiera, etc.).</li> </ul>

Fuente: PwC

La gestión de riesgos ha de ser un modelo integral, pero también dinámico, que puede seguir un proceso secuencial, con el apoyo de la tecnología y una organización/gestión adecuada. El punto de partida ha de ser la definición y la priorización de los objetivos, para plantearlos en un mapa interno, y, a continuación, la identificación y el análisis de los posibles riesgos, que se

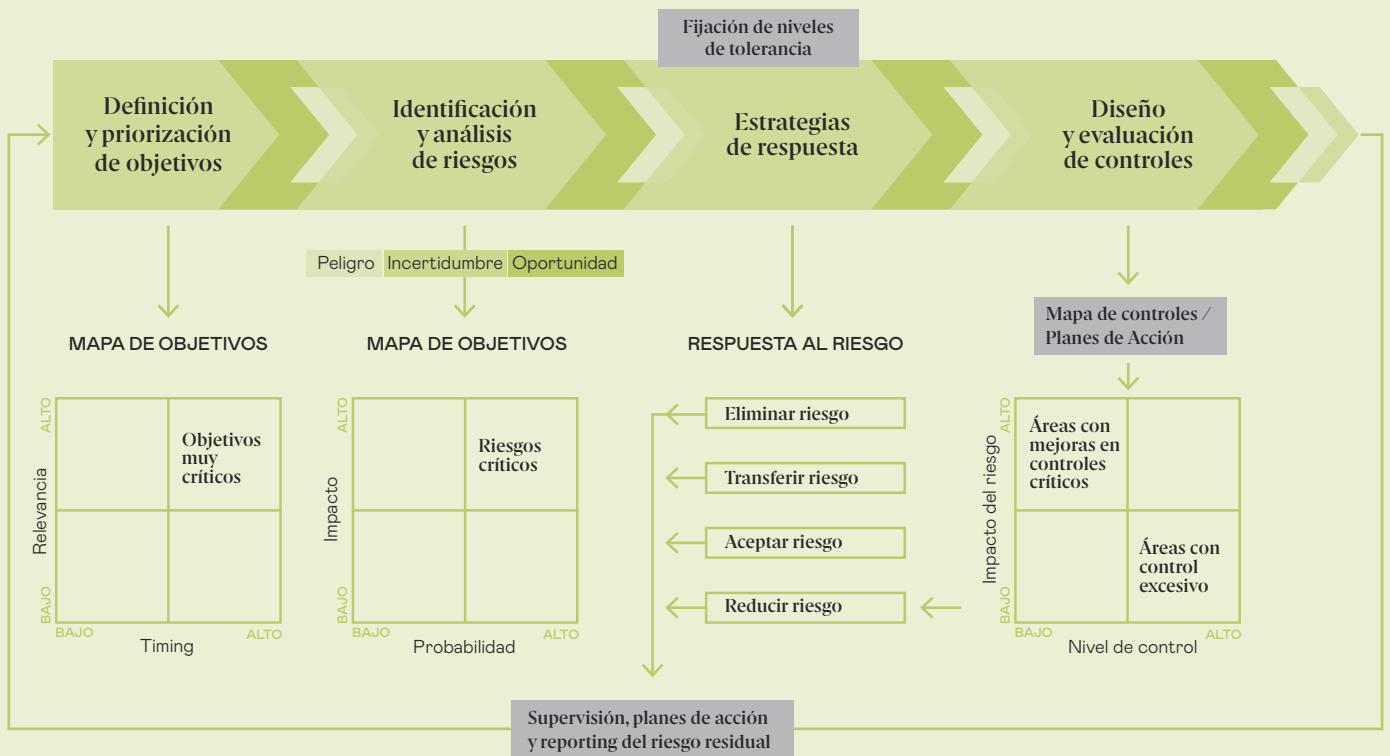
trasladan en un mapa de riesgos organizativo. En este trabajo previo, se debe acordar el nivel de tolerancia aceptado y determinar posibles estrategias de respuesta para cada riesgo. Este sistema debe tener un sistema de control, que será evaluado, y requiere supervisiones y revisiones periódicas de todas las fases, además de la elaboración de informes de *reporting*.

<sup>48</sup> Algunos de estos retos ya se han señalado en el capítulo 1, en el recuadro “Retos por abordar y ámbitos de actuación del tercer sector social en un contexto de cambio. Conclusiones del estudio elaborado por PwC”, puesto que se identificaron en el estudio elaborado por la consultora.



**APORTACIÓN DE PwC: LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL TERCER SECTOR**  
**EXTRACTO REDACTADO A PARTIR DE LA INTERVENCIÓN “GESTIÓN DE RIESGOS: TENDENCIAS APLICABLES AL TERCER SECTOR”,**  
 de Joaquín Guerola, de PwC, en el Foro de enero de 2019

Figura 29. Secuencia de una gestión de riesgos integrada y dinámica



Fuente: PwC



**APORTACIÓN DE PWC: LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL TERCER SECTOR**  
**EXTRACTO REDACTADO A PARTIR DE LA INTERVENCIÓN “GESTIÓN DE**  
**RIESGOS: TENDENCIAS APLICABLES AL TERCER SECTOR”,**  
 de Joaquín Guerola, de PwC, en el Foro de enero de 2019

A modo de conclusión, cualquier entidad que se plantee un sistema de gestión de riesgos debe tener en mente los principales ámbitos de actuación para hacer frente a los retos en este ámbito:

### 1. Misión, objetivos y riesgos básicos

Análisis detallado de las actividades de la misión y los objetivos estratégicos, con la finalidad de identificar aquellos riesgos básicos o “líneas rojas” que puedan comprometer su consecución.

### 2. Procesos y decisiones críticas

Revisión detallada de los procesos estratégicos, de misión y apoyo, para identificar los aspectos básicos que hay que considerar para mejorar la toma de decisiones.

### 3. Entorno de control

Evaluación del nivel de adecuación de los controles y mecanismos implantados actualmente e identificación de algunas áreas de mejora.

### 4. Supervisión y mejora continua

Supervisión de las políticas, los procesos y las actividades de control de riesgos, y propuesta de controles y políticas para prevenir y reducir el impacto de los principales riesgos identificados.

Y centrarse en los puntos clave, que son:

- Enfoque en lo realmente importante.
- Visión completa e integrada en el día a día.
- Documentación y comunicación.
- Supervisión.
- Responsabilidades asignadas.
- Apoyo en la tecnología.

Fuente: Recuadro elaborado a partir de la intervención “Gestión de riesgos: Tendencias aplicables al tercer sector”, de Joaquín Guerola, de PwC, en el Foro de enero de 2019



## 2.5. El líder social en la sociedad digital: cómo ser un líder digital influyente

La revolución digital está transformando por completo la forma en que las organizaciones generan valor y son gestionadas y lideradas. Es evidente que el tercer sector no es ajeno a esta transformación, como ya lo analizábamos en la publicación *La transformación digital en las ONG*.<sup>49</sup> Los líderes de las entidades del tercer sector deben liderar necesariamente el cambio de sus organizaciones para adaptarlas a la nueva realidad digital. Pero a menudo olvidan que tampoco ellos pueden permanecer ajenos a esta transformación digital. Y es que el modo de ejercer la influencia también está cambiando muy decisivamente. Las redes sociales tienen una importancia cada vez mayor

en la configuración de la opinión pública y en el ejercicio de la influencia. Están democratizando el conocimiento, construyendo comunidades, conectando a personas y creando transparencia como nunca antes. La figura de los *influencers* ha ido ganando mayor peso en los últimos años, y actualmente son una parte integral de cualquier estrategia de marketing. Sin embargo, pocos directivos parecen ser plenamente conscientes de esta realidad y de que, como señala Franc Carreras, experto en marketing digital, *"no estar presente en las redes sociales tiene un coste y supone estar perdiendo oportunidades"*.

Los *influencers* en las redes sociales son aquellos usuarios que han establecido credibilidad en una industria específica. Un *influencer* tiene acceso a una gran audiencia y puede persuadir a otros para que sigan

sus recomendaciones en virtud de su autenticidad y alcance. Un *influencer* puede ser cualquier persona, desde un *blogger* hasta una celebridad o un empresario.

Aproximadamente, **el 60 % de los CEO del Fortune 500 no están activos en ningún canal de las redes sociales** y menos del 12 % están activos en más de uno. Ello es sorprendente, especialmente teniendo en cuenta el deseo abrumador de los consumidores por la transparencia de las empresas y de sus líderes. La reputación del CEO es directamente responsable del

44 % del valor de mercado de una empresa. Ya no es seguro para las organizaciones guardar silencio sobre sus valores, decisiones empresariales y posiciones políticas y sociales. Los compradores más jóvenes están utilizando la transparencia digital como una vara de medir para identificar las empresas donde van a comprar y las que no.

Erskine, R. (2018): "Is Your CEO on Social Media? If Not, Your Business May Be at Risk". *Forbes*, 17 de septiembre.

<sup>49</sup> Caralt, E.; Carreras, I.; Sureda, M. (2018): *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Instituto de Innovación Social de Esade - PwC. Disponible en: <https://es.slideshare.net/ESADE/la-transformacin-digital-en-las-ong-conceptos-soluciones-y-casos-prcticos/ESADE/la-transformacin-digital-en-las-ong-conceptos-soluciones-y-casos-prcticos>.



## CÓMO ESTÁN LOS LÍDERES DE LAS ONG ESPAÑOLAS -Y SUS ENTIDADES- EN EL MUNDO DIGITAL?<sup>50</sup>

Las 72 ONG participantes del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social cuentan con perfiles en distintas redes sociales, aunque con distinto nivel de actividad. Todas ellas tienen perfil en Twitter (el 100 %) y la mayoría también página en Facebook (65, el 90 %) y un canal en YouTube (55, el 76 %), mientras que, en cambio, su presencia en Instagram es más minoritaria, pues solo la mitad de las ONG analizadas tienen cuenta (40, el 56 %). Si analizamos la presencia en distintas redes a la vez, vemos que solo cuatro entidades (el 6 %) tienen solo perfil en Twitter, mientras que el resto se comunican a través de la combinación de distintas redes sociales, siendo prácticamente la mitad (35 ONG) las que tienen cuenta en las cuatro analizadas.

Podemos estimar el nivel de influencia en las redes en función del número de seguidores en estas cuentas. Por ejemplo, en Twitter, algunas ONG, pese a tener perfil, registran una actividad y un nivel de seguimiento muy reducidos (4 de ellas no llegan a los 1.000 seguidores), mientras que, en el extremo contrario, nueve entidades de la muestra superan los 100.000 seguidores y dos de ellas cuentan con más de 400.000. Destaca que las entidades con mayor seguimiento en esta red social son las sedes españolas de organizaciones internacionales, que figuran en los rankings globales del sector de ONG españolas con más seguidores en España, tanto en Twitter<sup>51</sup> como en Instagram<sup>52</sup>.

Si comparamos estos datos de las organizaciones con la presencia en las redes sociales de sus directores y directoras, la situación cambia notablemente. En más de un tercio de estas entidades, la persona que ostenta la dirección no tiene cuenta personal en Twitter (solo 46 de sus directores/as, el 64 %). Además, su nivel de influencia está muy por debajo del de sus entidades. Pese a contar con un perfil en la red, muchos/as de ellos/as son poco activos. Por ejemplo, en solo 34 de las 72 entidades (el 47 %), sus directores o directoras tienen más de 300 seguidores. Por otro lado, solo 5 de estos líderes superan los 5.000 seguidores y ninguno llega a los 14.000. Por tanto, tener perfil en esta red no es indicador suficiente de su presencia digital real. Este menor protagonismo de los líderes en las redes sociales con respecto al protagonismo de su entidad se observa también viendo que solo dos de los/las directores/as superan el número de seguidores de la entidad que lideran (en ambos casos, se trata de entidades relativamente pequeñas y con menos de 3.000 seguidores en sus cuentas organizativas), así que, en general, son las entidades las que tienen mayor potencial de atracción en las redes. Si, por término medio, las entidades cuentan con unos 43.500 seguidores, en el caso de los máximos responsables no alcanzan los 2.000 (lo cual significa, en términos globales, que los líderes tienen el 4 % de los seguidores de sus entidades). En cambio, al analizar el nivel de actividad, ya son 10 los directores y directoras –casi una cuarta parte de los 46– que han difundido un mayor número de mensajes que sus cuentas organizativas, y se reduce la diferencia global entre el número de *tweets* de las entidades (17.000, por término medio) y sus responsables (6.000), que representan un 36 %.

<sup>50</sup> Incluimos más detalles sobre este análisis y datos en el documento de recursos.

<sup>51</sup> "Éstas son las 10 ONG españolas con más seguidores en Twitter en 2019". Disponible en: <https://www.facua.org/es/noticia.php?id=14138>, con datos de junio de 2019. (Artículo publicado el 26 de junio de 2019.)

<sup>52</sup> "Las ONG's e Instagram en España". Disponible en: <https://ondho.com/instagram-ongs/>



## CÓMO ESTÁN LOS LÍDERES DE LAS ONG ESPAÑOLAS -Y SUS ENTIDADES- EN EL MUNDO DIGITAL?

En la esfera personal, otra red social relevante es LinkedIn, aunque el análisis de los perfiles de los líderes de las entidades estudiadas muestra que tampoco tienen demasiada actividad en ella. Aunque la mayoría (72 %) tienen perfil en esta red, solo 22 (el 31 % de las 72 entidades) registran en ella una actividad continuada y cuentan con seguidores (la mayoría –13 directores/as– tienen entre 1.000 y 4.000 seguidores, la media es de 2.400 y la cifra máximo, de 6.200).

Cabe destacar el rol activo de otras ONG y de sus líderes, la mayoría de más reciente creación pero que han conseguido importantes movilizaciones a través de redes sociales, como es el caso de Open Arms y su director Óscar Camps, con 111.000 y 61.300 seguidores en Twitter, respectivamente. Tanto el artículo de *Forbes* como el experto Franc Carreras hablan de la importancia de que los líderes al frente de una institución tengan también presencia en el ámbito digital –según el profesor–, lo ideal sería que la proyección personal estuviera incluso por encima de la organizativa, como figura garante de los valores y de la causa, con la posibilidad de lanzar mensajes directos y personales, más allá de la comunicación corporativa, más clásica. Este modelo no es el habitual por ejemplo en las principales grandes empresas españolas<sup>53</sup>, pero sí se ha reproducido en parte en el ámbito político<sup>54</sup> donde la mayoría de los máximos responsables de partidos estatales cuentan por ejemplo con más seguidores en Twitter que sus cuentas organizativas, con unos volúmenes muy superiores a los de los líderes sociales previamente analizados.

Sin embargo, es importante tener presente la realidad de las estadísticas de Twitter<sup>55</sup> en España, donde las cuentas españolas más seguidas son perfiles vinculados al mundo del deporte, principalmente perfiles personales excepto las dos primeras posiciones que son de los principales clubs deportivos con un volumen muy por encima del resto. En las siguientes posiciones también se incorporan otros perfiles de personajes públicos (músicos, actores y actrices o vinculados al ámbito de la comunicación y del ocio-entretenimiento –incluyendo a los *influencers*, como algunos *youtubers*). La mayoría de las cuentas con mayor volumen de seguidores son cuentas personales, mientras que las cuentas institucionales tienen una presencia menor (con la excepción de las dos primeras posiciones). Por ejemplo, de las 100 cuentas más seguidas, 71 son de perfiles personales. Las pocas cuentas institucionales que aparecen en el top-100 son instituciones vinculadas al mundo del deporte o de medios de comunicación-entretenimiento, con dos únicas excepciones. Así pues, dentro de las 100 primeras posiciones, en que todas las cuentas superan los 1,7 millones de seguidores, no aparece ningún líder ni entidad social. Las primeras ONG, se sitúan con menos de 700.000 seguidores, y están por debajo de las 250 más populares.

<sup>53</sup> "Los líderes del Ibex 35 en Twitter". Disponible en: <https://www.masconsulting.es/blog/2019/02/01/los-lideres-del-ibex-35-en-twitter/>. Publicado en febrero de 2019.

<sup>54</sup> "Los líderes políticos en Twitter". Disponible en: <https://www.masconsulting.es/blog/2019/03/08/los-lideres-politicos-en-twitter/>. Publicado en marzo de 2019.

<sup>55</sup> "Twitter en España". Disponible en: <https://es.statista.com/estudio/33600/twitter-en-espana-dossier-statista/>

Por tanto, no podemos hablar de influencia hoy en día sin hablar de las redes sociales y de la presencia en los medios digitales. Un líder digital tiene que conseguir lo mismo que un líder en el espacio público tradicional, es decir, generar debate sobre los temas que le interesan, compartir, interaccionar y mover a la acción al público al cual se dirige. Y ello también es aplicable a los líderes del tercer sector. Estos pueden utilizar sus perfiles en las redes sociales para ampliar el alcance de su liderazgo, conectar con otros colegas del sector, con los medios de comunicación y con responsables políticos. Si bien las redes sociales no son y nunca serán una panacea universal, son y serán cada vez más una herramienta esencial para ayudar a los líderes y a sus organizaciones a alcanzar su misión y sus objetivos sociales. Comportan grandes beneficios, entre ellos:<sup>56</sup>

- > Tener un perfil *online* como líder de una ONG puede ayudar a su organización a **llegar a una audiencia diferente**, que tal vez no esté siguiendo a la entidad. Dos voces son mejor que una.
- > **El logotipo de la organización no es suficiente para generar confianza**, sino requiere una cara detrás, para humanizarlo. Los líderes del tercer sector son vistos como expertos en sus ámbitos de actuación, por lo cual sus opiniones son muy valiosas y dignas de confianza para las personas que les siguen en las redes. Debido a la naturaleza más personal de las redes profesionales, los mensajes de la organización se comparten más cuando los comparten los empleados que cuando los comparte la propia entidad.
- > Las redes sociales institucionales probablemente tendrán un calendario editorial formal y estructurado, vinculado a la agenda de la organización y a otros objetivos de comunicación. Tener a su director/a usando redes sociales en un canal separado proporciona a las organizaciones **más flexibilidad**, especialmente con noticias de última hora o eventos excepcionales.
- > **El líder de la organización conoce y entiende la misión y el valor de la entidad mejor que nadie**, por lo que probablemente operará dentro de ella, y ello supone menos riesgo que comunicar un mensaje de la organización a través de sus voluntarios o de personas externas. Se trata de que comparta unos contenidos alineados con la misión de su organización, pero desde su voz o desde su perspectiva única.
- > El uso de los medios sociales no es una distracción, sino que amplifica y mejora el trabajo de los líderes del tercer sector. **Les ayuda a mantenerse al día** en su sector y a recibir *feedback* e inputs externos, que pueden ser muy útiles para la organización. Esta puede ser la mejor manera de conectar directamente con los beneficiarios de la entidad, con sus voluntarios e incluso con sus miembros.
- > Además, es la manera de **liderar con el ejemplo** e involucrar a los miembros de la organización para que tengan una presencia digital que impulse también la causa por la cual trabajan.

Sin embargo, en muchos casos, no se trata de una tarea fácil. Un **primer reto en este sentido es que todavía hay pocos líderes de organizaciones sociales que sean nativos digitales**, por lo cual, en muchos casos, se trata de un tema en el cual tienen que formarse y que no les resulta igual de “natural” que a las personas de generaciones más jóvenes. Otra dificultad añadida es cómo **conciliar la esfera personal con la profesional**. Antes de las redes sociales, era más simple separar la vida personal de la vida profesional, pero en la actualidad las fronteras entre ambas esferas son mucho más difusas. A medida que los miembros de organizaciones sin fines de lucro interactúan cada vez más con sus contactos profesionales en redes sociales que favorecen la participación individual, como Facebook o Twitter, es probable que experimenten una colisión entre sus identidades profesionales y personales. Los líderes de las organizaciones sociales (así como sus miembros) deben manejar con maestría estas fronteras, así como aceptar el hecho de que las personas no necesitarán conocer o interactuar directamente con ellos para formarse una opinión sobre su persona, basada en lo que leen y ven en su perfil. Algunos líderes del tercer sector son especialmente sensibles a este riesgo potencial.





## UN EJEMPLO DE LÍDER SOCIAL INFLUYENTE

### Matt Flannery

[@mattflannery](#)

253.000 seguidores en Twitter

Matt es cofundador de Kiva.org y Branch.co. Como CEO, Matt lideró el crecimiento de Kiva desde un proyecto piloto hasta un proyecto consolidado, con asociaciones en todo el mundo y cientos de millones de dólares prestados a empresarios de bajos ingresos. Matt ha sido *Skoll Awardee* y *Ashoka Fellow*, y fue seleccionado para la lista "Top 40 under 40" de la revista *Fortune* en 2009.



#### Matt Flannery

CEO,  
Kiva.org

"Mi misión personal a la hora de participar en los espacios de las redes sociales es contribuir a suscitar conversaciones reflexivas y estimular a actuar. Ambas acciones provocarán un cambio positivo en el mundo, y creo firmemente que este es el mejor uso posible de las redes para potenciar lo social."

Otro ejemplo, aunque no estrictamente del tercer sector, es el de **Michelle Obama**, con una actividad intensa en las redes. M. Obama es un buen ejemplo de líder digital no nativa que, sin embargo, ha sabido aprovechar el potencial de las redes. Indica en cada *tweet* si responde ella o alguien de su equipo. Para mostrar cercanía, ella responde los temas más personales y su equipo, aquellos más vinculados a la política. Ha sabido aprovechar su influencia para empoderar a otras mujeres y celebrar sus logros.



## LA GESTIÓN DE LOS LÍMITES EN LAS REDES SOCIALES<sup>57</sup>

### ¿Qué tipo de animal social eres?<sup>58</sup>

Si realmente deseas establecer un perfil *online* de liderazgo efectivo que respalde el trabajo de tu organización, debes ser un camaleón y mostrarte abierto y auténtico, pero cuidando los contenidos y las audiencias. Los medios digitales requieren más tiempo, experiencia y comodidad, y también una estrategia de participación y de contenidos que complemente la estrategia de tu organización.

### Cómo ser un camaleón

Los camaleones conocen a la audiencia a la cual quieren llegar a través de los diferentes canales sociales y dónde se superpone con los objetivos de su organización. También tienen un buen sentido del propósito y entienden cómo sus redes sociales mejoran el trabajo que ya están realizando para ser líderes de opinión.

Además, han diseñado cuidadosamente un perfil profesional que los representa de forma auténtica. Si se trata de un líder inspirador en el mundo físico, han sabido incorporarlo a sus redes sociales y entienden el estilo y el tono que tienen que utilizar para ser inspiradores también en el canal *online*.

Para ser efectivos en las redes sociales, **los líderes han de ser auténticos**. Ello sucede cuando combinan el compromiso y comparten contenidos de acuerdo con su nivel de comodidad. Existen diferentes perfiles de compromiso diferentes, pero son fundamentalmente cuatro los más importantes para los líderes del tercer sector:<sup>59</sup>

- > El líder **amplificador**. Comparte los contenidos de su entidad, de organizaciones homólogas, de colegas profesionales o de personas influyentes.
- > El líder **respondedor**. Responde a las preguntas de la audiencia objetivo. Ello puede hacerlo de una manera informal, como parte de la forma en que utiliza Twitter o en chats de Twitter.
- > El líder **conversador**. Inicia conversaciones con el público objetivo, con los colegas y con otras personas influyentes.
- > El **content curator**. Es el líder que busca información y fuentes en internet, selecciona lo mejor, lo resume y lo comparte con la audiencia.

Fuente: Adaptado de Kanter, B. (2014, 2016) y Arruda, W. (2013).

<sup>57</sup> Existe una versión ampliada de este recuadro en el documento de recursos.

<sup>58</sup> Kanter, B. (2014): "How Your Organization's CEO Can Use Social Media for Thought Leadership". Publicado en LinkedIn el 25 de junio de 2014. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/20140625143930-156187-how-your-organization-s-ceo-can-use-social-media-for-thought-leadership/>.

<sup>59</sup> Kanter, B. (2014): "How Your Organization's CEO Can Use Social Media for Thought Leadership". Publicado en LinkedIn el 25 de junio de 2014. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/20140625143930-156187-how-your-organization-s-ceo-can-use-social-media-for-thought-leadership/>.





## APORTACIONES DE LOS DIRECTORES/AS DE ONG ESPAÑOLAS PARTICIPANTES EN EL FORO ESADE-PWC 2019

Como líder de tu organización, ¿qué crees que comporta ser influyente en la sociedad digital? Retos y peligros.

Los participantes destacan que un mensaje bien trabajado puede llegar muy lejos y ponen como ejemplo la campaña que ha conseguido viralizar las etiquetas #Niungradomas #Niunaespeciemenos

Los principales **retos**, en este sentido, son:

- > **#nuevoslideres**  
Encontrar a líderes nativos digitales y movilizarlos.
- > **#currateelmensaje**  
El medio digital nos hace trabajar más los mensajes, sintetizarlos y conseguir mensajes más potentes.
- > **#pierdeelcontrol**  
En cuanto publicas un mensaje, pierdes el control sobre él.

### > **#necesitasestar**

Si lanzas el mensaje y te vas, se democratiza y no es tuyo; tienes que seguir generando valor e influencia.

### > **#menosdatosymás emoción**

Ello va un poco en contra de la lógica de las ONG, siempre centradas en el rigor. Hay que comunicar más desde la emoción, desde la historia personal y con métodos más creativos.

Los principales **peligros** que comporta ser un líder influyente son:

- > Perder el control sobre el mensaje.
- > No saber gestionar el *feedback* y las opiniones negativas, incluso de carácter más personal.



—

Capítulo


03

—

Liderazgo  
desarrollador  
de líderes

## 3.1. El estilo de *coaching* de liderazgo. Desarrollo de capacidades

En el entorno cambiante y complejo que hemos venido destacando desde el inicio de esta publicación, resulta cada vez más evidente la necesidad de fomentar la autonomía y la iniciativa individual para promover una toma de decisiones ágil y eficaz. Ello requiere un tipo diferente de liderazgo que, en vez de centrarse en los procedimientos formales, preste atención a las dinámicas de comportamiento que moldean el desempeño organizacional: por qué las personas hacen lo que hacen, cómo entienden sus objetivos individuales, de qué recursos disponen para alcanzarlos, qué limitaciones se interponen en su camino, etc., y cómo se combinan los comportamientos individuales para producir el comportamiento colectivo. En este contexto, la labor de un líder es **orquestrar un sistema de comportamiento**,<sup>60</sup> que esté orientado fundamentalmente a **fomentar la autonomía y la cooperación**. La organización no se entiende como un conjunto de estructuras y procedimientos que determinan la autoridad jerárquica y la división del trabajo, sino como un sistema de comportamientos interdependientes. Mientras que, en un enfoque tradicional, los niveles directivos deciden el “qué” y el “cómo”, en este nuevo enfoque los niveles directivos promueven la autonomía y la cooperación. Las principales diferencias entre el enfoque de gestión tradicional y este nuevo enfoque, en el ámbito de las ONG, se resumen en el cuadro siguiente:



“La comunidad empresarial ha dado un giro radical hacia los líderes que empoderan a los individuos de sus organizaciones, ofreciéndoles libertad y apoyo para alcanzar sus objetivos, en línea con los objetivos de la organización. El carisma y la apariencia externa de poder o de fuerza han sido reemplazados por la confianza en los compañeros de equipo.”

**Bill George** (2018)

*Lead True*

---

<sup>60</sup> Boston Consulting Group (2018): *Bringing Managers Back to Work*. Octubre.

Tabla 3. Evolución en la forma de liderazgo (y de gestión) de las ONG

Pasado	Futuro
Pocos líderes en la cúspide y muchos gestores y técnicos.	Líderes en todos los niveles. <b>Comunidad de liderazgo.</b>
Liderazgo <b>por control</b> de las diferentes áreas funcionales.	Liderazgo por <b>visión</b> . Orientación a largo plazo.
Mejora de la <b>calidad</b> y control de costes de las iniciativas consolidadas.	Generación de <b>competencias</b> distintivas y ventajas comparativas.
Actitud <b>reactiva</b> y adaptación al cambio.	Actitud <b>anticipativa</b> , generadora de cambios.
Diseño de estructuras organizativas <b>jerárquicas</b> .	Diseño de estructuras <b>colaborativas</b> y planas.
Dirigir y <b>supervisar</b> a los colaboradores (plantilla y voluntarios). Desarrollar buenos gestores.	Inspirar y <b>empoderar</b> a las personas. Facilitar el trabajo en equipo.
<b>Restringir</b> la información a las personas que toman las decisiones.	<b>Compartir</b> la información interna y externamente.
El líder actúa como <b>jefe</b> , controlando actitudes y procesos.	El líder actúa como un <b>coach y mentor</b> , creando comunidades de aprendizaje.
El líder ejerce de <b>equilibrista</b> ante las diferentes demandas internas y externas.	El líder ejerce de <b>promotor</b> del cambio, impulsando una agenda para ello.
<b>Mantiene</b> la cultura organizativa.	Hace <b>evolucionar</b> la cultura organizativa.

Fuente: Adaptación de Nanus y Dobbs (1999)

Este nuevo paradigma de gestión se corresponde, por tanto, con un liderazgo cuya forma de coordinar, marcar objetivos y motivar es bien distinta. El líder es un *coach*, que se centra sobre todo en desarrollar las capacidades de los miembros de su equipo y en desarrollar líderes en todos los niveles de la organización. **Este líder *coach* ayuda a los miembros de la organización a identificar sus talentos y capacidades, y les acompaña y empodera para que puedan desplegar todo su potencial y convertirse en colaboradores proactivos y automotivados.** El líder coach: <sup>61</sup>

- Ve su función como una ayuda para mejorar el desempeño y el desarrollo profesional de sus subordinados.
- Dirige pidiendo a sus subordinados que fijen sus propios objetivos y busquen soluciones a los problemas.
- Sigue de cerca el desempeño del personal y da *feedback* sobre “cómo hacerlo mejor”.
- Recompensa el trabajo bien hecho y la mejora.
- Hace hincapié en el desarrollo profesional y ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles.

El liderazgo de *coaching* es efectivo en grupos pequeños, cuando el líder tiene tiempo para desarrollar a sus subordinados y estos están motivados para tomar la iniciativa, innovar y desarrollarse profesionalmente. Sin embargo, es inefectivo cuando al líder le falta experticia o carece de tiempo, o bien cuando los colaboradores requieren una mayor dirección.



61 Adaptado de Ricard Serlavós, Esade.



Tabla 4. Diferencias entre el liderazgo tradicional y el liderazgo de coaching

	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO DE COACHING
<b>Concepción de los objetivos</b>	Para el líder tradicional, los objetivos que marca la organización son considerados una obligación inexcusable. Es lo que hay que hacer, la tarea más importante que da contenido a las demás actividades. Invoca el sometimiento necesario para alcanzarlos.	El líder <i>coach</i> presenta los objetivos a sus colaboradores como un reto a sus capacidades y a sus acciones. La consecución de los objetivos es el proceso en que cada uno demostrará su propia valía y de cuyos resultados se sentirá orgulloso, con toda seguridad. Invoca la esperanza y el entusiasmo de haberlos conseguido.
<b>Modo de exigir</b>	El líder tradicional exige el esfuerzo de las personas de su equipo planteándoles expectativas ambiciosas desde su visión de la tarea y de la organización, llamándoles la atención cuando se producen desvíos y recompensándolos cuando actúan adecuadamente. Es un planteamiento externo a la persona que esta deberá de interiorizar y aceptar.	El líder <i>coach</i> consigue que los colaboradores se planteen su responsabilidad y se exijan a sí mismos desde dentro. Es uno mismo quien evaluará primordialmente sus propias acciones, conforme a los criterios de su propia profesionalidad, y tomará las medidas correctoras convenientes.
<b>Actitud ante el error</b>	El líder tradicional descarta el error en sus subordinados y les exige calidad y perfección. Los errores se identifican como desviaciones de lo pretendido y se viven como un fracaso que hay que evitar.	El líder <i>coach</i> concibe el error más bien como una oportunidad de aprendizaje para sacar conclusiones que le favorecerán a uno en el futuro. Hace que los individuos a su cargo no se sientan estigmatizados por haber actuado incorrectamente, aunque también les ayuda a reconocer sus errores, a que pidan disculpas y se hagan responsables del daño causado, cuando su conducta haya afectado a otros.
<b>Orientación a la confianza</b>	Para poder realizar su tarea, el líder tradicional necesita que sus subordinados confíen plenamente en él y uno de sus valores es saber ganarse la confianza de ellos. La admiración que suscita su competencia y su buen hacer son las bases que generan la entrega entre sus subordinados.	El líder <i>coach</i> sabe que la base de su éxito es confiar en sus colaboradores, desarrollando su empatía, apostando por ellos y teniendo fe en que conseguirán lo que pretenden. Sabe que las personas son capaces de confiar en sí mismas cuando alguien antes ha confiado en ellas.
<b>Enfoque a la responsabilidad</b>	El líder tradicional es el personaje más importante del grupo, del cual todos están pendientes y cuyas acciones u omisiones son trascendentales para el funcionamiento del grupo. Él es el protagonista.	El líder <i>coach</i> procura que los miembros del equipo sean quienes asuman la responsabilidad de las acciones, planifiquen, decidan y actúen como ellos crean conveniente, mientras el líder queda en segundo plano. Hace que los miembros del equipo se sientan protagonistas y lo sean.

**LIDERAZGO TRADICIONAL****LIDERAZGO DE COACHING****Valoración de los colaboradores**

El líder tradicional, cuando tiene que evaluar a sus subordinados, los observa y los valora por lo que son y por lo que hacen.

El líder *coach* valora a los colaboradores también por lo que pueden hacer y llegar a ser. Su misión consistirá en invitarles a que desarrollen esas capacidades al máximo.

**Resultado de su acción**

El líder tradicional forja subordinados a su imagen y semejanza. La paradoja es que, en muchos casos, estos subordinados se convierten en dependientes y necesitan siempre de la figura del líder, con lo cual alimentan el ego del líder.

El papel del líder *coach* es fundamentalmente despertar la creatividad y el talento individual de sus colaboradores. Al potenciar dichas capacidades, crea individuos más maduros, con criterio propio.

**Exigencia de resultados**

Al líder tradicional le basta con conseguir los resultados señalados y pide a sus subordinados que se ajusten a estos parámetros.

Al líder *coach* no le basta con conseguir los resultados señalados. Busca en todo momento la excelencia en el desempeño de sus colaboradores, ayudándoles a que den lo mejor de sí mismos y consigan los mayores resultados de que sean capaces.

**Fuente:** Adaptación de Cañas Rodas, Mario Ernesto (2017): "Liderazgo con *coaching* o líder *coach* para una nueva generación de directivos corporativos". *Realidad Empresarial*, 3. Mario Ernesto Cañas Rodas es catedrático de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).





El impacto positivo de este nuevo estilo de liderazgo se refleja en las encuestas de satisfacción de los empleados y en el aumento de la promoción interna a la hora de buscar directivos. Según un estudio de The Boston Consulting Group<sup>62</sup> las organizaciones con una cultura centrada en el *coaching* y en el *mentoring* tienen un 20 % menos de rotación, son casi el doble de capaces de capturar el conocimiento organizativo y tienen una valoración de la calidad global del liderazgo un 47 % más alta que otras organizaciones. Por su parte, The Work Foundation<sup>63</sup> llevó a cabo una investigación para determinar las cualidades de los líderes excepcionales y puso de manifiesto que **un estilo de liderazgo centrado en las personas es esencial para alcanzar la excelencia empresarial.**

### Coaching con compasión

El coaching con compasión consiste en ayudar a las personas a desarrollarse no a partir de la identificación de sus debilidades, sino a partir de la revisión de su propósito y cómo pueden alinear sus talentos con este fin, así como con la visión y la misión de la organización. El coaching con compasión invoca un estado psicofisiológico que permite a la persona estar abierta a nuevas posibilidades y aprendizajes.

Fuente: Boyatzis, R.; Smith, M. L.; Beveridge, A. J. (2012): "Coaching with Compassion: Inspiring Health, Well Being, and Development in Organizations". *The Journal of Applied Behavioral Science*. NTL Institute.

<sup>62</sup> Boston Consulting Group (2018): *Bringing Managers Back to Work*.

<sup>63</sup> The Work Foundation (2010): *Exceeding Expectation: the principles of outstanding leadership*.



**INFORME DE THE WORK FOUNDATION:  
EXCEEDING EXPECTATION: THE PRINCIPLES OF OUTSTANDING LEADERSHIP**

**ESTA INVESTIGACIÓN DEMUESTRA QUE UN LIDERAZGO CENTRADO  
EN LAS PERSONAS CONDUCE A UN DESEMPEÑO MÁS EFECTIVO**

La investigación contó con la participación de empresas británicas de diferentes sectores y tamaños, líderes en sus respectivos ámbitos, que identificaron a 10-15 personas con altas capacidades directivas. Se llevaron a cabo entrevistas y reuniones en profundidad con estos directivos y con los miembros de su equipo directo, para determinar las características y el estilo de liderazgo

de estos directivos excepcionales, en contraste con los buenos directivos. La investigación concluyó que **los directivos excepcionales combinan una gran capacidad para lograr resultados con una orientación al equipo.** Se centran mucho en la actitud y en el compromiso, y delegan no solo algunas tareas, sino también algunos espacios de decisión.

**BUENOS/AS DIRECTIVOS/AS**

**DIRECTIVOS/AS EXCEPCIONALES**

Objetivos y metas.

Personas e implicación.

Enfoque en las habilidades.

Enfoque en la actitud y el compromiso.

Delegación de tareas.

Delegación de espacios de autonomía.

Actitud inclusiva con respecto a la visión y a la estrategia.

Co-creación de la visión y la estrategia.

Visión: clarificación del propósito.

Visión: Llamada de atención emocional.

Las personas y las tareas son importantes.

Las personas son el centro. Tareas desde ellas.

Desarrollo: aprendizaje y coaching.

Desarrollo: retos y apoyo para conseguirlos.



**INFORME DE THE WORK FOUNDATION:  
EXCEEDING EXPECTATION: THE PRINCIPLES OF OUTSTANDING LEADERSHIP**

**ESTA INVESTIGACIÓN DEMUESTRA QUE UN LIDERAZGO CENTRADO  
EN LAS PERSONAS CONDUCE A UN DESEMPEÑO MÁS EFECTIVO**

Los líderes excepcionales:

1. **Piensen sistémicamente y actúan a largo plazo.** Los líderes excepcionales consiguen resultados a través de una combinación de pensamiento sistémico y actuación orientada al beneficio a largo plazo de su organización.
2. **Se centran en el propósito de la organización.** Un liderazgo excelente permite un sentido del propósito sólido y compartido por toda la organización. Los líderes excepcionales hacen hincapié en la conexión emocional entre las personas y los aspectos éticos del propósito.
3. **Priorizan la flexibilidad.** Los líderes excepcionales se centran en unos pocos sistemas y procesos clave que ayudan a proporcionar claridad a la visión y a dotarla de estructura. Los utilizan para lograr resultados, en vez de centrarse en los procesos formales, priorizando la flexibilidad y la humanidad.
4. **Hacen crecer a las personas a través del desempeño.** Los líderes excelentes invierten apasionada y constantemente en su gente y utilizan los desafíos que se presentan cada día para alentar el crecimiento, el aprendizaje y el compromiso.
5. **Son muy conscientes de sí mismos y son auténticos,** y sitúan sus necesidades en segundo lugar. Los líderes excelentes tienen una comprensión profunda de los demás, altos niveles de autoconciencia y una apreciación sistémica de su posición simbólica para convertirse en un modelo a seguir por los demás.
6. **Pasan mucho tiempo hablando con la gente para entender qué motiva a los demás y cómo ver los pueden apoyar y entusiasmar.** El liderazgo excelente se basa en la confianza y en las relaciones positivas que se crean a lo largo del tiempo para el beneficio de las personas y de la organización a largo plazo.
7. **Dan tiempo y espacio a los demás.** Los líderes excelentes dedican mucho más tiempo a las personas que los líderes no excelentes y les permiten bastante más libertad e influencia sobre el trabajo que realizan y cómo lo desempeñan.
8. **Ponen el “nosotros” antes que el “yo”.** Los líderes excelentes trabajan arduamente en temas como el espíritu de equipo, la toma de decisiones compartida y el trabajo colaborativo, y buscan un vínculo sólido dentro de su equipo y entre los equipos. El desempeño sostenible es fruto de la sabiduría y de una intención compartida, de alentar a las personas a implicarse y de darles voz y autonomía.
9. **Forjan activamente la confianza cumpliendo las promesas y actuando de forma coherente,** lo cual, a su vez, aporta una sensación de seguridad y da mayor libertad de expresión. Entienden el poder de la confianza para acelerar las interacciones, permitir a las personas asumir riesgos, disminuir las disputas y promover la innovación.

Un aspecto clave en el estilo de coaching de liderazgo es proporcionar **feedback de una forma que sirva para empoderar y desarrollar a los miembros del equipo**. El *feedback* (retroalimentación) es la acción de ofrecer información a una persona sobre un resultado concreto. El *feedback* se da en forma de evaluaciones, consejos e incluso comentarios, y pretende aportar información para mejorar en el futuro. Dar *feedback* correctamente es una de las responsabilidades más relevantes de un directivo/a a la hora de desarrollar a sus colaboradores. En este sentido, es importante distinguir entre elogiar a un miembro del equipo y reconocerlo. En el reconocimiento, vemos y apreciamos

a la otra persona. No la comparamos, no la evaluamos ni la juzgamos y, de este modo, la inspiramos. Compartimos con ella lo que consideramos que le ha permitido lograr el éxito. Sin embargo, elogio conlleva, entre otros peligros, que puede generar dependencia (y ello puede ser una barrera para reforzar la autoestima). Además, si una persona se acostumbra a recibir elogios y después ya no los recibe, puede interpretarlo como un fallo. El elogio, además, puede limitar las aspiraciones de crecimiento de la persona que lo recibe. El mensaje que se le comunica es: "Ya lo has conseguido" y, por tanto, ya no hay nada más que hacer.

### Al dar *feedback*:

1. Primero establece un clima de confianza mutua y después podrás dar *feedback*.
2. Acuerda previamente unos objetivos, unas expectativas, unas normas y unas formas.
3. Aprovecha el momento adecuado. Cuando esté establecido o cuando la situación lo exija. Pronto, pero no "en caliente".
4. Hazlo sobre temas relevantes. Evita tratar de hechos puntuales que no se repiten.
5. Céntrate en lo que está dentro del ámbito de responsabilidad del colaborador.
6. Sé descriptivo. Aporta hechos y datos. Bájate en observaciones de lo que se ha dicho y lo que se hecho, y no en interpretaciones. Emplea un lenguaje neutro para evitar juicios.
7. Amor y dolor. Reforzar, mejorar, corregir.

ELOGIO	RECONOCIMIENTO
Buen trabajo	→ Quiero reconocerte que has acabado el proyecto cons las etapas cumplidas a tiempo y en presupuesto.
Extraordinario	→ He visto que has ido más allá de tu campo de experiencia y has aportado ideas muy creativas.
Nunca había visto a nadie hacerlo tan bien como tu lo has hecho	→ Tu compromiso con la calidad y la excelencia es consciente y creciente.
Eres la facilitadora más extraordinaria	→ Cuando facilitaste esa reunión te tomaste el tiempo y tuviste la habilidad para que las voces de todas las personas fueran escuchadas.

Fuente: Rebecca Aced-Molina, Stanford SIR, junio de 2017



## LIDERAZGO DESARROLLADOR DE LÍDERES

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS/AS

¿Podemos considerar que los líderes de ONG destacan como desarrolladores de líderes? Según los resultados de la encuesta, basada en la percepción subjetiva de los representantes del propio sector, la respuesta es no.

Si bien es cierto que el sector no lucrativo destaca por sus valores y por el hecho de poner a las personas en el centro, seguramente le falta concretar en procesos y en acciones específicas los sistemas de desarrollo de los profesionales del sector desde sus equipos directivos. Por ejemplo, entre los atributos y las competencias que más se reconocen en los líderes del sector destacan los relacionados con la inteligencia

emocional, pero, en cambio, menos de una cuarta parte de los encuestados, al especificar sus características principales, los definen como desarrolladores de equipos y de la gestión del talento (24 %) o consideran que dirigen sus equipos empoderando y delegando (24 %). Los propios directores y directoras tampoco citan ninguno de estos dos aspectos entre sus características principales (el 23 % y el 40 %, respectivamente).

No obstante, como ya se ha comentado anteriormente, sí se considera que en el sector predomina el liderazgo compartido, por lo cual seguramente cabe concluir que es necesario mejorar el proceso de acompañamiento. Ello permitiría asegurar que el equipo directivo o el empoderado para compartir el liderazgo se sintiera capacitado para desarrollar esta función y garantizar una buena coordinación, al tiempo que los demás equipos percibirían que se tiene en cuenta su desarrollo profesional dentro de las entidades.



### APORTACIONES DE LOS DIRECTIVOS/AS DE ONG ESPAÑOLAS PARTICIPANTES EN EL FORO ESADE-PWC 2019

#### Liderazgo desarrollador de líderes: ¿Qué comporta esto para vosotros/as? Principales retos y aprendizajes

En primer lugar, nos hemos preguntado qué es un líder y hemos distinguido entre quienes tienen un conocimiento técnico avanzado y quienes tienen la capacidad de movilizar e inspirar a otros. Todos estamos de acuerdo en que, cuando hablamos de liderazgo, nos referimos a lo segundo.

Para **poder identificar a líderes dentro de la organización**, planteamos:

- > Generar espacios interdepartamentales en que la gente pueda trabajar por proyectos. De este modo, será posible identificar liderazgos entre personas que generalmente no trabajan juntas.
- > Ser generosos y descentralizar el poder. Dar un paso atrás y dotar de poder a otras estructuras.
- > Empezar a generar otro tipo de organizaciones, en que los organigramas sean más planos y los planes estratégicos se decidan de forma más participativa.
- > Invertir en formación para el liderazgo.



## RECURSOS PRÁCTICOS ADICIONALES

### RECOMENDACIONES PARA DESARROLLAR EL ESTILO TUTORIAL/COACH

Como ya hemos destacado en el capítulo 1 de esta publicación, podemos distinguir seis estilos de liderazgo fundamentales: el visionario, el de *coaching*, el afiliativo, el democrático, el de timonel y el autoritario. Como ya indicábamos entonces, los líderes del tercer sector se caracterizan por ser fuertes en los estilos de liderazgo afiliativo y democrático y, en cambio, necesitan desarrollar más el estilo visionario y el de *coaching*. Desarrollar el estilo de coaching permitirá a los líderes del tercer sector gestionar mejor el talento de sus organizaciones y progresar hacia un estilo de liderazgo y de toma de decisiones más distribuido y participativo. Algunos consejos para desarrollar el estilo de *coaching* son:

1. **Negocia con tus empleados los objetivos y los planes de actuación.** Utiliza el sistema de dirección por objetivos para determinar los objetivos a corto y a medio plazo, y los planes de acción. Es decir, negocia con ellos el qué, el cuándo y el cómo. Dales las direcciones y los parámetros generales. Trata de contrastar sus enfoques, más que limitarte a corregirles y decirles lo que han de hacer.
2. **Establece objetivos de desarrollo profesional.** Pide a tus empleados que planifiquen sus propios objetivos de desarrollo profesional a largo plazo, es

decir, cuáles son las capacidades que idealmente quieren tener en el futuro y las actividades que quieren desarrollar. Trata de entender por qué este objetivo es importante para ellos y cómo se relaciona con otras aspiraciones que puedan tener en sus vidas.

3. **Apoya a tu gente.** Sugiere maneras específicas en que puedes ayudar a cada uno de tus empleados a alcanzar sus objetivos de desarrollo profesional. Determina la clase de ayuda que pueden necesitar de ti y negocia un acuerdo con ellos en que se tengan en cuenta las expectativas de ambas partes.
4. **Busca oportunidades para tu personal.** Trata de encontrar o de crear oportunidades en que se promueva el desarrollo profesional de tus empleados. Ello puede incluir una “venta” apropiada de las capacidades de tu gente a los responsables de otras áreas.
5. **Motiva a mejorar.** Establece con tus empleados un proceso de revisión periódica para ir viendo si hay que realizar algunos ajustes necesarios. Motívalos a tener presentes sus objetivos y a trabajar continuamente para conseguirlos.

Fuente: Ricard Serlavós, Esade (2018)

## 3.2. La gestión del talento

El reto estratégico de captar y desarrollar el talento no tiene la suficiente prioridad todavía en muchas organizaciones sociales. En un contexto marcado por la restricción económica, las ONG han prestado más atención a buscar financiación, y han olvidado la correlación directa que existe entre atraer el talento adecuado para la organización y conseguir la su misión. Se trata, efectivamente, de una cuestión crucial para el tercer sector. A medida que los *baby boomers* se vayan retirando de las posiciones de liderazgo en las próximas décadas, ¿cómo se conseguirá atraer al talento más comprometido y preparado de las nuevas generaciones, en un sector que tradicionalmente se ha caracterizado por unos sueldos bajos y unas largas jornadas laborales? Una investigación realizada por el Bridgespan Group en 2015,<sup>64</sup> en que se encuestó a más de 400 directivos de organizaciones sociales norteamericanas, puso de manifiesto los altos niveles de rotación existentes en el sector, así como que existe un déficit de directivos que puedan ocupar posiciones de liderazgo en los próximos años.<sup>65</sup>

**Sin embargo, el sector se enfrenta a retos notables para atraer y retener el talento.** Uno de los mayores desafíos reside en el escaso poder económico de muchas entidades, lo cual las dificulta para planificar a largo plazo y también para ofrecer salarios suficientemente atractivos para las personas que se incorporan en el sector, procedentes de otros sectores. Además, han aparecido nuevas formas organizativas con fines sociales, como las empresas sociales, con las cuales también tienen que competir en la atracción de talento. Las ONG ya no pueden dar por sentado que las personas motivadas por las cuestiones sociales responderán automáticamente a sus ofertas de empleo.

El talento es la característica de aquellas personas cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. **Así, un profesional con talento es aquel empleado comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener unos resultados superiores en su organización.** Así pues, **las capacidades, el compromiso y la acción** son los tres ejes vertebradores que configuran el talento.

La gestión del talento implica **identificar las capacidades de los empleados de la propia organización y las capacidades que se necesitan en el futuro, con el objetivo de crear estrategias y programas para atraer y retener el talento.**

<sup>64</sup> The Bridgespan Group (2015): *The Nonprofit Leadership Development Deficit*.

<sup>65</sup> Landles-Cobb, L.; Kramer, K.; Smith Milway, K. (2015): "Nonprofits Can't Keep Ignoring Talent Development", *Harvard Business Review*, 17 de diciembre.



Otro reto es las pocas oportunidades de promoción que ofrecen muchas ONG, especialmente las más pequeñas y con estructuras bastante planas. Además, aunque algunas ONG tienen sofisticados sistemas de gestión de personas, muchas de ellas ni siquiera tienen a personas asignadas y capacitadas para esta función. Incluso las que disponen de departamentos de recursos humanos, tienden a tenerlos insuficientemente dotados desde el punto de vista económico, lo cual dificulta que puedan identificar el talento existente en la organización, buscar a los perfiles más adecuados o diseñar vías de desarrollo profesional y de aprendizaje para sus miembros. En algunas organizaciones, domina todavía la creencia de que los recursos destinados a determinados temas, como los relacionados con la gestión del talento, son recursos que no se están invirtiendo en los objetivos sociales de la organización, lo cual dificulta que estas áreas consigan la financiación necesaria. Es necesario, pues, que tanto los donantes como los órganos de gobierno entiendan la importancia y la necesidad de realizar estas inversiones.

**Las organizaciones sociales cuentan, sin embargo, con un activo importante para la atracción y retención del talento: su propósito.** Ello es especialmente relevante para las generaciones más jóvenes, que están motivadas por encontrar significado y por aportar su granito de arena, más allá de la retribución económica. Además, las ONG pueden ofrecer más oportunidades de aprendizaje y de desarrollo, tanto personal como profesional, para sus miembros, algo viable también para las organizaciones más pequeñas, donde las personas suelen tener que encargarse de varios temas distintos. De este modo, las ONG podrían competir en la atracción del talento con las empresas, ofreciendo una triple receta muy atractiva para muchos jóvenes: *propósito, retos y aprendizaje*.<sup>66</sup>

Por tanto, es necesario que las ONG se centren en cómo atraer y retener al mejor talento para sus organizaciones, con una propuesta de valor basada en su propósito, pero no exclusivamente en ello, ofreciendo sueldos suficientemente atractivos y unas condiciones de trabajo flexibles, e invirtiendo en el desarrollo profesional de sus miembros.



66 Sanders, K.; Thompson, D. (2016): "How the Social Sector Can Attract More Young Talent". *Harvard Business Review*, 7 de diciembre.

## ELEMENTOS CLAVE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

Un buen sistema de gestión del talento mide y gestiona el desempeño de los miembros del equipo mediante **la capacitación, el apoyo y la retroalimentación**, con el fin de conocer cuáles son las competencias necesarias para alcanzar el éxito personal y empresarial. Debe estar alineado con el plan estratégico de la organización y detallar las estrategias y tácticas que se seguirán para atraer, desarrollar y retener a los miembros de la organización: dónde y cómo encontraremos el talento que necesitamos; cómo desarrollaremos a las personas para asegurar que logran los objetivos individuales y organizativos, y cómo crearemos una cultura organizativa y unas condiciones laborales que favorezcan la retención del talento. Algunos elementos básicos de cualquier **plan de desarrollo del talento** son:

> **En primer lugar, es necesario conocer las necesidades de talento de la organización.** Eso es, definir y planificar las necesidades de personal de la organización, tanto a corto como a medio plazo. Para ello, es necesario definir las competencias básicas requeridas por la organización, teniendo en cuenta el largo plazo. Es importante también reconocer el talento dentro de la propia organización e identificar si las capacidades de los miembros del equipo están siendo suficientemente aprovechadas. Por último, no hay que olvidar estar atentos a los cambios en el sector, especialmente aquellos de naturaleza más disruptiva, y cómo repercutirán en las necesidades de talento de la organización.

### 2019 Talent Management Priorities for Nonprofits.

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Según la encuesta llevada a cabo a 488 organizaciones no lucrativas americanas por la organización Nonprofit HR, **las ONG están priorizando, sobre todo, atraer talento diverso.** Según esta encuesta, el 39 % de las organizaciones indicaron que sus prioridades para la atracción de talento se centrarían en la diversificación de su plantilla en cuanto a la raza, la edad, el género, la identidad y las capacidades diversas. Esta cifra ha subido un 8 % desde 2018 y un 4 % desde 2017.

La encuesta también puso de manifiesto que **el 66 % de las organizaciones carecen de un plan de gestión del talento.**

Además, el 46 % de las organizaciones quieren **potenciar las capacidades de sus directivos relacionadas con dar y recibir feedback.**

> **Desarrollar sistemas eficientes de evaluación del desempeño.** Un sistema sólido de evaluación del desempeño es esencial para administrar el talento en las organizaciones. Las organizaciones deben repensar por completo cómo evalúan los resultados de sus empleados, cómo vinculan el desempeño con la remuneración, y cómo y cuándo proporcionan *feedback*. Para la mayoría de las organizaciones, la reestructuración de los sistemas y programas de gestión del desempeño comienza eliminando la revisión anual estructurada y reemplazándola por un sistema para proporcionar retroalimentación de manera continua. En este sentido, cada vez es más importante recopilar la información necesaria a través de métodos electrónicos y utilizar estos datos para la toma de decisiones sobre contrataciones o promociones. El *data analytics* también es clave en este aspecto.

> **Implementar una buena estrategia de *employer branding*.** El *employer branding*, o la marca de una organización como empleador, es cada vez más importante. Las organizaciones con una visión, una misión y unos valores identificados y definidos construyen y transmiten una cultura organizativa sólida, que las diferencia en su sector. La marca de empleador y la reputación son factores clave a la hora de atraer y retener a los mejores profesionales. Tanto su desarrollo, como la comunicación y la difusión de esta imagen, son esenciales para conseguir que el talento interno y externo se interese por la organización y por el proyecto. En este sentido, es básico crear entornos de trabajo que resulten atractivos, amigables y cómodos, y convertir al trabajador en un “cliente interno” y un “embajador de la marca”. Las organizaciones que tienen en cuenta las diferencias, las motivaciones y las emociones de sus empleados se convierten en atractivas para los profesionales con más talento. Como ya hemos señalado anteriormente, las ONG están bien equipadas en este sentido, puesto que pueden ofrecer elementos tan valiosos<sup>67</sup> como una cultura organizativa positiva, integrada por personas motivadas por las causas sociales, y más abierta y transparente que la del sector corporativo; medidas de conciliación entre la vida profesional y la personal, y un trabajo motivador, con la oportunidad de contribuir a paliar importantes retos sociales y con un

importante salario emocional. Es interesante también plantearse el nombramiento de un coordinador de gestión del talento, que pueda llevar a cabo campañas de *employer branding*, programar la estrategia y la ejecución de todo el proceso de selección y contratación de candidatos y gestionar el desarrollo de la cultura corporativa relacionada con el talento.

> **Identificar a las personas con más potencial dentro de la entidad y fomentar su desarrollo y formación con base en sus necesidades específicas actuales y futuras.** La capacidad de desarrollar profesionalmente a los mejores empleados, asignándoles nuevos proyectos o promocionándolos a nuevos puestos, es una de las claves para la retención del talento en las organizaciones. Por su parte, la formación no solo ayuda a retener el talento, sino que también tiene un gran impacto en su día a día. Los programas de desarrollo deben diseñarse con el fin de asegurar que los mejores talentos están alineados con los objetivos y con la visión de la organización. El desarrollo puede incluir: procesos de *coaching*, seminarios de formación, oportunidades de trabajo en red, *mentoring*, proyectos especiales, etc. Lamentablemente, encontramos pocos casos que indiquen que las organizaciones no lucrativas están “desarrollando” actualmente a sus líderes.<sup>68</sup> Se pone un énfasis excesivo en las conferencias y en los seminarios, mientras que otras medidas, como el *coaching* o el *peer mentoring* (mentoría por parte de los colegas) son todavía poco frecuentes. Uno de las limitaciones más importantes para participar en estos programas es, sin duda, la falta de tiempo de muchos/as directivos/as. Por otra parte, es fundamental desarrollar sistemas de evaluación de estos programas de desarrollo para poder determinar qué está funcionando y qué no, y dónde vale la pena invertir los recursos.

> **Planificar para el futuro.** Identificar posiciones clave que afectarían gravemente la organización si quedaran vacantes. Identificar también a aquellas personas con potencial, en cualquier nivel de la organización, que puedan ocupar dichos puestos. Mantener a los miembros de la organización puntualmente informados sobre los próximos cambios de posición y de rol.

<sup>67</sup> Maw, L. (2014): “Winning the Talent Game. Nonprofits need to get smart about the competition for great talent”. *Stanford Social Innovation Review*, 9 de julio. <[https://ssir.org/talent\\_matters/entry/winning\\_the\\_talent\\_game](https://ssir.org/talent_matters/entry/winning_the_talent_game)>

<sup>68</sup> Sargeant, A.; Day, H. (2018): “A Study of Nonprofit Leadership in the US and Its Impending Crisis”. <[https://concordleadershipgroup.com/!WakeUpCall\\_Report.pdf](https://concordleadershipgroup.com/!WakeUpCall_Report.pdf)>



## CUANDO HABLAMOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO, NO HAY QUE OLVIDAR A LOS VOLUNTARIOS

Movilizar a los voluntarios, comprometerlos y formarlos supone un reto para la mayoría de las organizaciones. Y, sin embargo, su aportación es esencial para muchas organizaciones sociales. Estas deben, pues, desarrollar estrategias nuevas y flexibles para movilizarlos y retenerlos.

los voluntarios, con lo cual los voluntariados van perdiendo su motivación y tienen pocos motivos para volver a colaborar. Persiste una visión errónea sobre el voluntariado: como es gratis, no se le da el valor que tiene y no se aprovecha para desarrollar tareas especializadas y de alto valor.

➤ Las razones más frecuentes por las cuales muchos voluntarios abandonan la colaboración son:

→ No se les ofrecen tareas adecuadas a su nivel de conocimientos o a su experiencia (por ejemplo, se encargan tareas simples o manuales a personas con conocimientos especializados y valiosos).

No se les reconoce suficientemente su contribución. Por ejemplo, mientras que muchas organizaciones enumeran las instituciones y a las personas que han contribuido económicamente con la entidad en sus memorias anuales, muy pocas hacen lo mismo con los voluntarios que han aportado su tiempo y su talento.

→ No se mide su contribución. Es importante medir el valor económico del trabajo que realizan los voluntarios, lo cual pondría de manifiesto la necesidad de invertir en su desarrollo.

→ No se les proporciona suficiente formación para hacer su trabajo y, por otra parte, no se forma a los miembros de la organización para que trabajen con ellos. La mayoría de las organizaciones destinan poco tiempo y escasos recursos a la captación de voluntarios y a su gestión.

→ No se les da un apoyo suficiente. La mayoría de los líderes de organizaciones del tercer sector simplemente no se toman un tiempo para desarrollar o apoyar adecuadamente el talento de

➤ ¿Cómo aprovechar el talento de los voluntarios?

→ Repensar los roles de trabajo. Para crear oportunidades atractivas para los voluntarios, algunas organizaciones están otorgando más relevancia a los roles de los voluntarios y difuminando las distinciones entre el personal remunerado y el no remunerado.

→ Asignar tareas apropiadas y que aprovechen al máximo las habilidades y el talento de los voluntarios.

→ Crear experiencias de vinculación. Mantener a los voluntarios comprometidos con desafíos adaptados a sus intereses y apropiados a sus habilidades, con formación y *networking*.

→ Facilitar apoyo y capacitación. Promover que el personal y los voluntarios se formen o trabajen juntos en tareas tan importantes como la creación de nuevos proyectos o programas.

→ Aprovechar la tecnología para conectar a los voluntarios entre sí y con la organización, y también para facilitar el voluntariado (por ejemplo, poder hacerlo desde casa).

→ Desarrollar un plan estratégico. Integrar los roles y las políticas de voluntariado en la planificación formal.



## CUANDO HABLAMOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO, NO HAY QUE OLVIDAR A LOS VOLUNTARIOS

Figura 30. Creación de un plan estratégico de gestión del voluntariado



Fuente: Heymann (2010)

Fuente: Adaptación de:

- Bulman, Karmit (2018): *Volunteer Management: How to get it right*. Blueavocado.org
- Heymann, John (2010): *Developing a Volunteer Talent Management Program*. New Level Group
- Eisner, David; Grimm Jr., Robert T.; Maynard, Shannon; Washburn, Susannah (2009): "The New Volunteer Work Force". *Stanford Social Innovation Review*, otoño.





## NO NOS OLVIDEMOS TAMPOCO DEL TALENTO SENIOR

Un informe elaborado recientemente por la Fundación Compromiso y Transparencia<sup>69</sup> pone de manifiesto que el 71 % de las empresas cotizadas en España presta muy poca o nula atención a los empleados de más de 50 años. Este informe destaca que, si bien los temas de diversidad han entrado con fuerza en las empresas, todavía se concentran mayoritariamente en las cuestiones de género y discapacidad. Poco más de la mitad de las empresas (57 %) hacen referencia también a la **diversidad generacional o por edad**. Este es un tema de especial interés para las ONG, que pueden beneficiarse mucho de la experiencia y de los conocimientos de las personas jubiladas o a punto

de jubilarse. En este sentido, sería muy interesante que las ONG pudiesen alentar a las empresas a desarrollar programas para los empleados que se hallan en la etapa final de sus carreras profesionales, con el fin de acompañarles y ayudarles a encontrar su propósito y a conectarlo con organizaciones del tercer sector que puedan estar relacionadas con este propósito. Al jubilarse, estas personas podrían continuar aportando y realizándose personal y profesionalmente a través de su colaboración voluntaria con las entidades del tercer sector. Se trataría, en definitiva, de establecer colaboraciones beneficiosas y significativas para ambas partes.



<sup>69</sup> Fundación Compromiso y Transparencia, Itwillbe y Fundación Knowdle (2019): *Carrera y talento sénior. Informe de transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35.*



## CASO

### EL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO EXTERNO EN LA FUNDACIÓ JAUME BOFILL

La Fundació Jaume Bofill es una fundación cultural privada, creada en 1969, cuya misión principal es favorecer el conocimiento crítico de nuestra sociedad para contribuir a su transformación, hasta lograr una sociedad más justa, donde las desigualdades hayan sido erradicadas. Desde el año 2010, la actividad de la Fundació Jaume Bofill **se centra exclusivamente en el ámbito de la educación**. Su actividad se traduce en diferentes formatos, entre los cuales destacan estudios, seminarios y proyectos de intervención.

Ismael Palacín, director de la fundación, entiende que es imposible que la organización tenga todos los conocimientos sobre la temática que aborda, en este caso la educación. *“La mayoría del conocimiento está fuera de la organización. Si quieres impulsar cambios a nivel sistémico, tienes necesariamente que involucrar a otros actores.”* Ello se ha traducido en una organización muy abierta y en el impulso de distintas iniciativas en que han sabido involucrar a la comunidad educativa (profesorado, familias) y aprovechar sus conocimientos y su talento. Un claro ejemplo de ello son los *Edcamps*: encuentros gratuitos y abiertos a toda la comunidad educativa con el fin de compartir aprendizajes y conocimientos. El programa de estos encuentros se elabora de forma colaborativa a partir de los temas que interesan a los asistentes. La fundación ha puesto a disposición de la comunidad educativa las herramientas y las metodologías para organizar los *Edcamps* y apoya a los promotores de cada edición con formación, apoyo logístico y comunicativo. A cambio, puede estar atenta a las ideas e innovaciones que surgen en estos encuentros.

Una de las claves ha sido entender que, a la vez que tu organización va a beneficiarse de estos conocimientos y del talento externo, también ha de ser capaz de ofrecer “algo” a cambio para que estas personas se impliquen. Ese “algo” es conocimiento. La fundación ha sido capaz de convertirse en el lugar donde acuden todos los que saben y todos los que quieren aprender sobre innovación educativa. En definitiva, se ha tratado de crear un **ecosistema de conocimiento en torno a la organización**, un ecosistema de talento donde las personas puedan aportar y compartir voluntariamente sus conocimientos. El reto para la organización estriba, en primer lugar, en crear un entorno en que la gente quiera colaborar –por prestigio, porque aprenden– y, en segundo lugar, en convertir este conocimiento en soluciones nuevas. Se trata, además, de un enfoque mucho más económico y eficiente, que permite recopilar mucho conocimiento y crear muchas ideas nuevas a un coste limitado.

Otro aspecto importante para la gestión del talento externo ha sido entender que **este talento externo no tiene por qué seguir la cultura y los procedimientos de la organización**. Ello resulta evidente, por ejemplo, en varios proyectos (*Escola Nova 21, Educació 360*, etc.), que han gestionado como si se tratase de *spin-offs*, buscando a expertos y especialistas en cada temática que han liderado estos proyectos y a los cuales se ha dado una gran libertad para dirigirlos. Focalizándose en compartir la visión y la estrategia, se les ha dado un espacio de autonomía operativa conectado con la organización, lo cual no siempre es fácil de gestionar.





## CASO

### EL LIDERAZGO GENERADOR DE TALENTO EN LA FUNDACIÓN TOMILLO

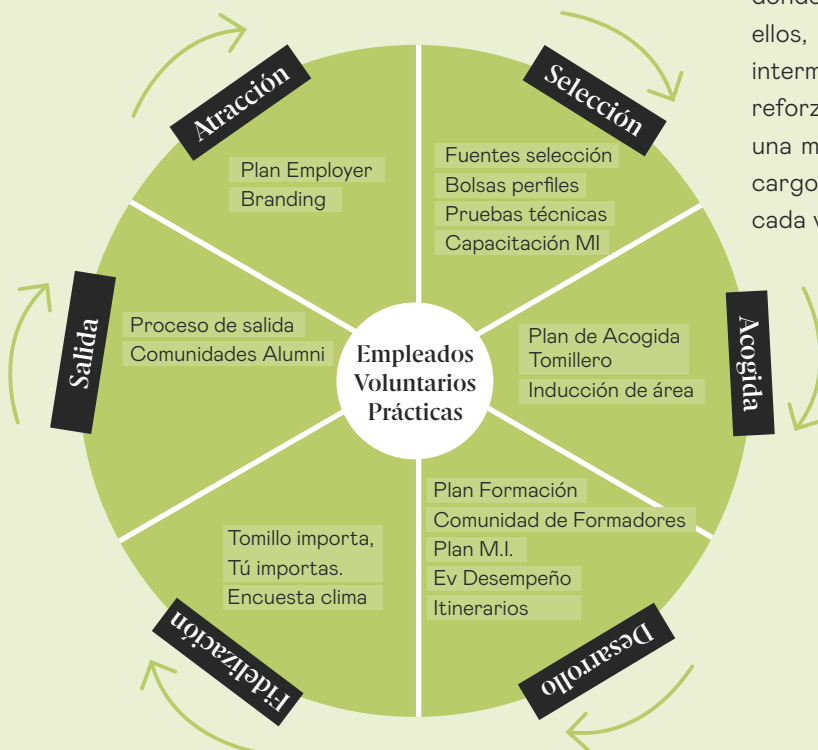
La Fundación Tomillo es una entidad privada, sin ánimo de lucro, no confesional e independiente, que nace en 1984 con el propósito de contribuir a la mejora social y al desarrollo de la persona. El equipo de la entidad está compuesto sobre todo por maestros, pedagogos y psicólogos, que desarrollan distintos programas, dirigidos a la infancia, a la adolescencia y a la familia, así como para la formación la orientación socio-laboral. La Fundación tiene una plantilla de 265 personas, el 70 % de ellas con contrato indefinido y una antigüedad media de diez años. Esta media, sin embargo, es un tanto engañosa, ya que en realidad existe una gran polarización: una parte del equipo lleva muchos años en la organización y otra parte, sobre todo los jóvenes que hacen acompañamiento escolar, tienen contratos temporales y suelen permanecer poco tiempo en ella.

Mercedes Valcárcel, directora de la Fundación, nos comenta que recientemente han llevado a cabo diversas iniciativas relacionadas con la gestión del talento y el liderazgo compartido:

➤ Por un lado, han creado **Ideas & Café**, un espacio para compartir lo que están haciendo las distintas áreas de la entidad, pues hay personas que, pese a llevar muchos años en la organización, todavía no se conocen porque trabajan en áreas distintas.

➤ Por otro lado, hace menos de un año se ha creado la **Dirección de Talento y Conocimiento**, con un enfoque de *employee experience*, que agrupa todos los programas relacionados con las personas: personas, casa de la educación, voluntariado.

Uno de ellos es **Liderinto** (Liderazgo Intermedio en Tomillo). Los directores disponían de un espacio donde se comunicaban cada quince días entre ellos, pero los responsables de programa –cargos intermedios– no tenían dicho espacio. Así se reforzaban los silos y cada cual entendía la misión de una manera distinta. Ahora, con esta iniciativa, los cargos intermedios se reúnen una vez al trimestre, cada vez con una temática concreta.





## CASO

### EL LIDERAZGO GENERADOR DE TALENTO EN LA FUNDACIÓN TOMILLO

Otras iniciativas destacadas son:

- Se ha creado un **grupo de creatividad**. Se hizo una convocatoria abierta a todas aquellas personas que quisieran colaborar en mejorar la entidad, y se crearon tres grupos de trabajo: Investigo-con, Intervengo-con, Diseño-con, con el objetivo de hacer a las personas partícipes de las propuestas. Ha tenido un impacto sobre el clima organizativo muy positivo y, además, ha permitido conocer a las personas fuera de su ámbito profesional habitual. De aquí han salido otras propuestas, como el Erasmus Tomillero.
- Se ha creado una **bolsa de perfiles**, especialmente de los dedicados a la atención directa. De este modo, dado que hay una rotación elevada en este colectivo, es más fácil incorporar a nuevas personas rápidamente.
- Por otra parte, están poniendo mucho énfasis en la **capacitación de los mandos intermedios para la selección**. Se están planteando que exista un mentor interno que les dé apoyo, ya que ven que las personas tienden a contratar a otras personas que son similares a ellas.
- Han lanzado también un **programa de formadores internos**.
- Han administrado una **encuesta de clima laboral**.
- Han agrupado todas las medidas que la entidad lleva a cabo para que los trabajadores estén mejor bajo la etiqueta **“Tomillo importa, tú importas”**.

→ **Erasmus Tomillero**. Permite que los trabajadores de la entidad puedan “viajar” y compartir un día de trabajo en otro programa. Los objetivos de esta iniciativa son:

- Favorecer el conocimiento personal y profesional entre las distintas áreas.
- Fomentar el intercambio de metodologías y herramientas.
- Generar colaboraciones en el presente y en el futuro.

→ **Conversaciones para el Desarrollo**. Se trata de un nuevo modelo de evaluación del desempeño que consiste en conversaciones para el desarrollo. Se estructura en dos fases:

- Evaluación y autoevaluación: espacio para la reflexión individual por parte de cada profesional y de sus responsables directos.
- Conversaciones para el desarrollo: puesta en común y establecimiento del plan de objetivos y de desarrollo personal.

Oportunidades Erasmus Tomillero  
(Programas que acogen).



Solicitud de Erasmus por parte de profesionales.



Case oportunidades y solicitudes.



Realización del Erasmus Tomillero.



Compartir experiencia en el equipo a la vuelta.

## 3.3. La dirección de equipos diversos y dispersos

Vivimos cada vez más en lo que el sociólogo canadiense McLuhan describió en 1967 como la "aldea global".<sup>70</sup> En este contexto, marcado por la globalización, cada vez más organizaciones y empresas se enfrentan al reto de gestionar equipos de personas ubicadas en localizaciones diversas y con perfiles distintos. Este reto no es nuevo para muchas ONG, especialmente las que se dedican a la cooperación, que ya están acostumbradas a gestionar proyectos en diferentes países y con equipos integrados por personal local y de la sede.

Mientras que algunos directivos siguen viendo la cuestión de la diversidad o de la dispersión como un hándicap que deben tolerar, lo cierto es que, **bien gestionadas, la diversidad y la dispersión pueden aportar muchos beneficios a las organizaciones.** Cada vez más estudios señalan que los equipos diversos se desempeñan mejor, son más creativos, tienen menos rotación y toman mejores decisiones que los equipos homogéneos. Por ejemplo, ya en el capítulo 2 hemos puesto de manifiesto que algunos estudios, como el elaborado por McKinsey, señalan que las empresas con más mujeres en sus equipos ejecutivos logran mejores resultados.

Es imposible no reconocer que el sector social se enfrenta a problemas de inclusión y de equidad, relacionados con la forma en que se gestionan las organizaciones y la forma en que se trabaja con las comunidades a las que sirven. Si quieren realizar plenamente sus objetivos como agentes de innovación social, deben abordar estos problemas. Deben integrarse en el día a día de estas entidades preguntas como: ¿Estamos divulgando toda la información relevante teniendo en cuenta la diversidad lingüística? ¿Son estas intervenciones apropiadas y llegan a todos los miembros de una comunidad? ¿Las asociaciones y las alianzas tienen en cuenta las perspectivas de los diferentes grupos de interés?



**Diversos** se refiere a equipos compuestos por personas de diferentes procedencias nacionales, organizativas, funcionales, de equipo, de grupos de afinidades o individuales.

**Dispersos** se refiere a personas que trabajan juntas regularmente por medios distintos a la comunicación cara a cara, ya sea a través de videoconferencias con colegas situados en la otra punta del mundo o enviando mensajes instantáneos a alguien en esta en la sala de al lado.

*TMC (2014): Diverse and Disperse Teaming: What's Next?*

<sup>70</sup> El concepto ya aparece varias veces en sus libros *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man* (1962) y *Understanding Media* (1964), y probablemente se ha popularizado gracias a ellos. En 1968, McLuhan lo utiliza en el título de su libro *Guerra y paz en la aldea global*.

Además, hablamos de dos características intrínsecas del funcionamiento organizativo hoy en día y que lo seguirán siendo en el futuro. Las cuestiones vinculadas con la diversidad y con la multiculturalidad cada vez son más importantes. Formar a un equipo de trabajo diverso ya no es un plus, sino que se ha convertido en una competencia de liderazgo similar a la capacidad para delegar, la gestión del tiempo o la creación de equipos. Si un líder no tiene o no demuestra esta habilidad, debe trabajar para desarrollarla.

Si gestionar equipos con perfiles similares y que comparten un mismo espacio ya supone un desafío, es evidente que trabajar con personas que están ubicadas en diferentes lugares y presentan perfiles diversos no es una tarea fácil. La realidad es que a las personas se nos da mejor relacionarnos con aquellas personas que son parecidas a nosotros. Las grandes distancias, las diferencias lingüísticas y culturales, incluso las diferencias horarias, suponen retos para la comunicación y para la confianza. **Sacar el máximo provecho de un equipo disperso y diverso requiere, pues, una gestión activa del proceso.** Habrá que tomar en consideración, por ejemplo, las cuestiones derivadas de la necesidad de comunicarse en un idioma que no es el nativo. Según un estudio de **The Economist**, el 25 % de los trabajadores se relacionan en su trabajo básicamente en una lengua que no es la materna. En este contexto, aquellas personas que dominan menos el idioma común pueden sentirse en posición de desventaja y con menos influencia sobre el grupo. Existen también otros retos, relacionados con la seguridad, la privacidad y el uso de la tecnología, pues todavía son pocas las empresas que disponen de políticas explícitas en este sentido. Otro reto significativo es vincular y motivar a aquellos miembros de la organización que trabajan de forma remota. Aunque los trabajadores remotos presentan unos niveles de satisfacción con respecto a sus puestos de trabajo superiores a los de los que trabajan en oficinas, mantenerlos comprometidos con la cultura y con los resultados de la organización supone un notable desafío. En el contexto del tercer sector, existen también otros retos significativos. Por ejemplo, la dinámica de las relaciones entre la sede y el trabajo de campo puede provocar tensiones con los trabajadores de campo, al percibir que los de la sede tienen más poder de decisión. Se trata de una percepción que quizá no tenga que ver con la realidad, pero que de todos modos afecta el trabajo conjunto.

### ¿Cómo son los equipos multiculturales con altos niveles de desempeño? Los

expertos distinguen cinco características principales de estos equipos:

- La **cohesión** es el resultado de las reglas y normas que rigen el trabajo en equipo y la forma en que se toman las decisiones. La cohesión está vinculada también con la confianza y la conexión emocional entre los miembros de un equipo.
- La **colaboración** se da cuando los miembros del equipo participan creativamente en la planificación, el diseño, el desarrollo, la implementación y la evaluación de su trabajo.
- El **consenso** se produce cuando los miembros del equipo conciben los acuerdos no como una cesión sino como una forma de hallar una solución óptima.
- La **cooperación** resulta cuando los miembros del equipo ven el conflicto como una oportunidad para explorar diferencias y ampliar su comprensión y su respeto mutuos.
- Y, finalmente, la **competencia cultural** se consigue cuando los miembros del equipo valoran las diferencias culturales por las contribuciones únicas y diversas que hacen al trabajo final del equipo.

TMC (2014): *Diverse and Disperse Teaming: What's Next?*

¿Qué pueden hacer los líderes de las organizaciones sociales para conseguir el mayor éxito para sus equipos globales y diversos? Algunos factores clave son los siguientes:<sup>71</sup>

**Establecer una cultura de la responsabilidad y la transparencia.** Ello comienza con la contratación de las personas adecuadas y se refuerza a través del establecimiento de unas normas organizativas para lograr que las cosas se hagan y que las personas sean responsables de sus tareas.

**Utilizar unas métricas claras.** Incluso la cultura organizativa más decidida puede perderse sin unos objetivos definidos y unas formas claras que permitan a los miembros del equipo medir el progreso. En este sentido, es importante analizar y centrarse en unos pocos indicadores clave de desempeño (KPI), en vez de realizar un seguimiento de todo. También es aconsejable indicar los KPI de toda la organización en un panel central común al cual puedan acceder todos sus miembros.

**Capacitar al equipo para tomar decisiones.** Una vez establecidos la alineación y los objetivos, a veces puede ser difícil dejarlos ir y capacitar realmente a los equipos remotos para que puedan tomar decisiones críticas. Las organizaciones más grandes pueden incurrir en el error de tomar todas las decisiones importantes en la sede, lo cual hará que los equipos remotos se sientan secundarios. Pero un gran beneficio de los equipos globales es que tienen acceso a talentos excepcionales y a diversos puntos de vista. Capacitar a los equipos remotos para liderar sus respectivos proyectos es la mejor manera de aprovechar al máximo sus ventajas inherentes.

**Realizar un seguimiento de los avances y celebrar el éxito.** Al igual que con cualquier equipo de alto rendimiento, es importante hacer un seguimiento de los progresos y comunicar los éxitos a toda la organización. Ello contribuye a que los equipos dispersos se mantengan muy vinculados con los resultados de la organización.

**Programar encuentros en persona.** A pesar de que una cultura organizativa adecuada, así como las herramientas tecnológicas idóneas, contribuyen a facilitar la relación con los equipos remotos, no cabe duda de que los encuentros cara a cara siguen siendo fundamentales, tanto desde el punto de vista del trabajo como para crear vínculos.

71 Hsi, A. (2018): "How to Manage Distributed Teams for Success". *Forbes*, octubre. <<https://www.forbes.com/sites/forbeslacouncil/2018/10/26/how-to-manage-distributed-teams-for-success/#4112c5b97bdb>>



## PARA GESTIONAR UN EQUIPO GLOBAL CON ÉXITO, RECUERDA:<sup>72</sup>

- **Se trata sobre todo de personas.** No importa lo lejos que esté tu equipo; tómate un tiempo para conocer a todos sus miembros y dedica tiempo a tener conversaciones informales para animar a las personas a interactuar. **La clave es la motivación.** Algunos consejos para fomentarla:
  - El carácter es tan importante como las habilidades a la hora de seleccionar a miembros del equipo. Elige a personas que naturalmente se automotiven y que prosperen trabajando de forma independiente, además de tener una personalidad abierta y honesta.
  - Si estás trabajando en un proyecto grande, aplica técnicas de administración de proyectos para mantenerlo en el camino; divide las actividades del proyecto en entregables; asigna y comunica tareas y cronogramas, y establece puntos de control periódicos.
  - Implica a los empleados en decisiones importantes, ponte en contacto con ellos con frecuencia para discutir sobre los proyectos en curso y agrádeceles el buen trabajo.
- **Respetar las diferencias interculturales.** Es probable que los equipos geográficamente más dispersos tengan diferentes formas de trabajar. Es importante: i) observar y aprender de las diferencias interculturales; ii) mostrar respeto por estas diferencias para asegurar que los miembros del equipo no se cierren ni se sientan desvalorizados. Debes establecer una política de tolerancia cero ante cualquier muestra de insensibilidad cultural.
- **Consigue las herramientas que necesitas.** Si eres directivo/a, solicita los recursos que necesitas, incluyendo formación, *coaching*, *mentoring* y apoyo para desarrollar las habilidades necesarias para administrar un equipo diverso y disperso.
- **La clave es cuidar la comunicación.** El éxito de gestionar equipos dispersos depende absolutamente de que los líderes actúen deliberadamente para establecer un sistema de comunicación para toda la organización. Las innovaciones tecnológicas simplifican la comunicación remota y brindan a los equipos distribuidos la oportunidad de participar y colaborar igual que los equipos que se pasan todos los días trabajando entre las mismas cuatro paredes. Pero debe hacerse bien, o terminará siendo un equipo de personas aisladas, improductivas e infelices.
- **Céntrate en los objetivos comunes,** por ejemplo, a través de una hoja de ruta que defina claramente la estrategia, el propósito y las prioridades. Ello debería contribuir a asegurar que todos los involucrados tienen claro hacia dónde se dirigen y qué se espera de ellos.

<sup>72</sup> Tynan, K. (2016): "Diverse and Dispersed: Managing in a Global and Mobile Workplace". <<https://www.td.org/insights/diverse-and-dispersed-managing-in-a-global-and-mobile-workplace>>. Katy Tynan es experta en desarrollo de talento de la Association for Talent Development.



## PARA GESTIONAR UN EQUIPO GLOBAL CON ÉXITO, RECUERDA:<sup>72</sup>

Diseñar una buena estrategia de comunicación es esencial para abordar la diversidad cultural. Algunos elementos clave son las reuniones cara a cara al inicio y durante la ejecución del proyecto, las llamadas telefónicas para las discusiones individuales, los correos electrónicos, la mensajería instantánea y las llamadas de conferencia (a través del web, por vídeo, etc.) para las reuniones grupales, así como transmitir las agendas de las reuniones con antelación, el contexto de los temas y los puntos de acción. Y no olvidar:

- Utilizar siempre métodos de comunicación que estén disponibles para todos los miembros del equipo.
- Supervisar la dinámica del equipo y buscar indicios de personas que se distancian a la hora de actuar.
- Proporcionar regularmente un feedback justo y coherente.
- Programar actividades regulares para reforzar la vinculación con el equipo. Ello puede ser algo tan simple como crear una página de la intranet en equipo o fomentar una conversación ligera de diez minutos durante las videoconferencias.



**Siéntete cómodo con la tecnología.** Asegúrate de mantenerte actualizado y cómodo con las nuevas herramientas que te puedan facilitar el trabajo con equipos globales o dispersos.

### Fuentes:

- Addleshaw Goddard (2016): "Strategies for managing geographically dispersed teams – turn challenges into advantages". <<https://www.addleshawgoddard.com/en/insights/insights-briefings/gregs-blog/managing-geographically-dispersed-teams/>>
- Flatworld Solutions: "Handling Geographically and Culturally Diverse Teams". <<https://www.flatworldsolutions.com/articles/geographic-cultural-team-diversity.php>>
- Nieten, A. (2019): "Remote Communication Deep Dive: Cultivating a Successful Distributed Workforce". 29 Enero 2019. <<https://www.formstack.com/blog/2019/remote-team-communication-strategies/>>



## 3.4. El liderazgo desde el órgano de gobierno. Relaciones entre el gobierno y la dirección

Para que una organización funcione bien, todos los niveles tienen que funcionar bien, y ello incluye el nivel directivo, pero también los órganos de gobierno (OdG). En este sentido, **la junta de gobierno y la dirección ejecutiva constituyen un equipo de liderazgo**. Como ya señalamos en la publicación del Instituto de Innovación Social y PwC<sup>73</sup> sobre la eficiencia en las ONG, la construcción de una cadena de liderazgo, dirección y ejecución que funcione, configurada como un eslabón que permite transmitir, concretar y hacer realidad una determinada visión, resulta fundamental. Su configuración es uno de los retos más importantes que los buenos líderes han de afrontar.

Un equipo de liderazgo efectivo, en que el órgano de gobierno y la dirección trabajan codo a codo, ofrece múltiples beneficios a las organizaciones; aporta energía, productividad, contactos con numerosas redes, acceso a la información y una mejor toma de decisiones. **La forma en que interaccionan la junta directiva y el director ejecutivo o el jefe ejecutivo marca el tono para toda la organización**. Es evidente que una ONG no puede prosperar por mucho tiempo sin un órgano de gobierno o una junta sólidos. Con todo, la gobernabilidad es una de las áreas más difíciles de gestionar para muchas organizaciones no lucrativas. La encuesta realizada por la *Stanford Social Innovation Review*,<sup>74</sup> entre otros organismos, indica que el 56 % de las organizaciones se enfrentan a dificultades con la gobernanza de la junta.



### Un equipo de liderazgo: la Junta de Gobierno y el Equipo de Dirección Ejecutiva

Cada parte puede esperar de la otra una contribución a nivel de liderazgo.

Sus contribuciones son diferentes, pero ambos roles son complementarios y de apoyo mutuo.

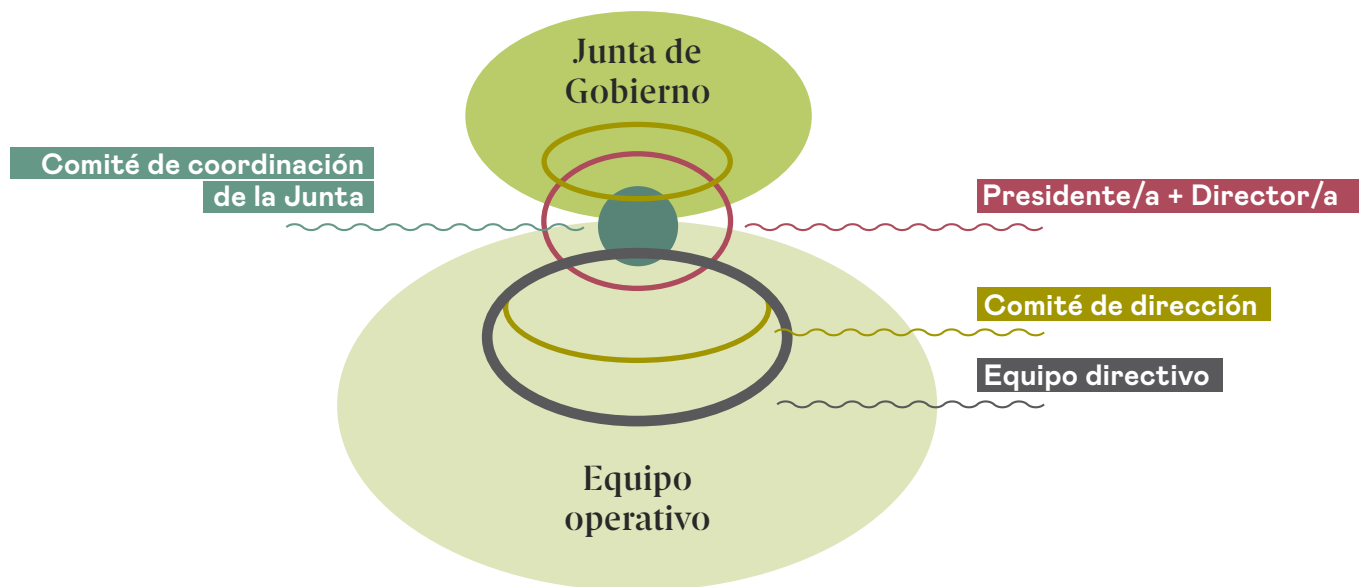
La calidad de la relación entre la junta y el equipo ejecutivo condiciona los resultados a largo plazo de la organización.

<sup>73</sup> Iglesias, M.; Carreras, I.; Sureda, M. (2014): *Eficiencia para el impacto social. ONG que mejoran su rendimiento*. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, 2013-2014.

<sup>74</sup> *Stanford Survey on Leadership and Management in the Nonprofit Sector*. Realizada en colaboración con el Center for Social Innovation de la Stanford Graduate School of Business, la *Stanford Social Innovation Review*, el Stanford PACS, GuideStar, BoardSource. En esta encuesta, participaron más de 3.000 miembros integrantes del sector no lucrativo, incluyendo a directivos y trabajadores, miembros de la junta directiva y donantes, que proporcionaron información detallada sobre el liderazgo y las prácticas de gestión de sus respectivas organizaciones.

Uno de los aspectos fundamentales para garantizar una relación correcta entre el órgano de gobierno y la dirección ejecutiva es **clarificar los roles y las funciones de cada parte**. Típicamente, la estructura de una organización del tercer sector obedece al esquema siguiente:

Figura 31. Estructura típica de las organizaciones del tercer sector



Fuente: elaboración propia

El órgano de gobierno es un ente que actúa de forma colegiada, cuya responsabilidad principal es gobernar la organización, como su nombre indica. En términos generales, la junta visualiza el futuro de la organización y el director ejecutivo hace realidad esta visión. La junta proporciona supervisión y el líder ejecutivo se encarga de la implementación. ¿Qué significa esto en la práctica?

Tabla 5. Roles y funciones de la junta directiva y la dirección ejecutiva

Junta directiva	Dirección ejecutiva
<b>En relación con la misión</b>	
Aprobar la misión, la visión, los valores, el plan estratégico y los planes anuales.	Trabajar con el equipo para desarrollar la misión, la visión, los valores y el plan estratégico.
Revisar y aprobar el plan de implementación anual para asegurar su coherencia con el plan estratégico.	Desarrollar el plan de implementación anual y comunicar a la junta cuándo se alcanzan determinados hitos.
Garantizar la integridad legal y ética. Preservar y fomentar los valores de la entidad.	
Cumplir con los requerimientos de transparencia y rendición de cuentas.	
Identificar los principales riesgos y definir estrategias de mitigación.	
<b>En relación con los recursos económicos</b>	
Aprobar el presupuesto anual.	Definir el presupuesto anual, establecer los parámetros de ingresos y gastos, determinar los conceptos de gastos específicos en el marco presupuestario aprobado.
Aprobar las políticas de control presupuestario.	Trabajar con la junta para desarrollar políticas internas de control presupuestario.
Contratar al auditor financiero.	Responder a los hallazgos y las conclusiones de la auditoría.
Revisar los indicadores financieros y asegurarse de que se realizan las correcciones necesarias, si procede.	Reportar a la junta sobre los principales indicadores financieros.
Aprobar decisiones de inversión y garantizar su conformidad con los requisitos normativos.	Cumplir las políticas de inversión financiera y de reporte aprobadas por la junta.
Ejercer la representación institucional de la entidad y apoyar las actividades dirigidas a la captación de fondos.	Trabajar con la junta para definir e implementar la estrategia de captación de fondos.
<b>En relación con los programas</b>	
Garantizar que los programas están alcanzando sus objetivos.	Definir e implementar los programas.
Controlar los resultados de dichos programas.	Aportar evidencias de la efectividad de los programas.
<b>En relación con los recursos humanos de la entidad</b>	
Contratar y evaluar al director ejecutivo de la entidad.	Contratar y supervisar al resto del personal.
Aprobar las políticas de personal y revisar la información salarial.	Establecer compensaciones y beneficios para los empleados, en el marco de las políticas de personal de la organización.

Fuente: Adaptación de McKinney Leigh (2019): "Nonprofit governance: Board and Executive Director Roles". Missionbox.com <<https://www.missionbox.com/article/61/nonprofit-governance-board-and-executive-director-roles>>

Gobernar significa, pues, orientar, definiendo el destino, la estrategia y el marco de actuación; crear el marco organizativo que permita alcanzar el destino pretendido; supervisar que las actuaciones que la organización lleva a cabo son correctas, y rendir cuentas ante terceros de lo que hace la organización. En este sentido, en muchos casos es necesario un cambio de actitud por parte de la junta:

- De limitarse a aprobar el plan estratégico una vez el documento ya está muy perfilado...  
**A aportar también visión, establecer el marco estratégico, plantear propuestas estratégicas...**
- De recibir información sobre las actuaciones desarrolladas...  
**A acordar metas según el cuadro de mando, y realizar el seguimiento y la valoración de los resultados.**
- De limitarse a aprobar los valores institucionales y dirimir las tensiones ideológicas...  
**A ser también prescriptora de los valores y “gestionar” la identidad.**

Por otra parte, es importante señalar que la madurez de la organización determina, en gran medida, las funciones reales que asume el órgano de gobierno. Su rol, sus funciones y su composición han de evolucionar con la organización para poder responder a los nuevos retos a que esta se enfrenta.<sup>75</sup>



<sup>75</sup> Iglesias, M.; Carreras, I.; Sureda, M. (2014): *Eficiencia para el impacto social. ONG que mejoran su rendimiento*. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, 2013-2014.



## ÓRGANO DE GOBIERNO Y EL EQUIPO DIRECTIVO: EXPECTATIVAS MUTUAS

Además de clarificar los roles y las funciones, una de las cuestiones clave es **aclamar al máximo qué se espera de los miembros de la junta**. Ser miembro de un órgano de gobierno es, de hecho, un papel complicado, y resulta particularmente difícil saber cómo agregar valor genuino a la organización. Numerosos presidentes de juntas directivas y directores ejecutivos han aprendido, de la manera más difícil, que muchos miembros de órganos de gobierno no tienen habilidades de gobierno innatas, ni son capaces de entender intuitivamente la cultura de la organización. El reto más común para muchos de ellos es que “no saben cómo contribuir”, lo cual puede llevar a la desconexión y a la frustración a ambas partes. Para aprovechar el poder de la junta

directiva, la organización debe brindarle formación para que sus integrantes puedan conocer la identidad, la trayectoria y la estrategia de la organización, y estar capacitados como miembros del patronato. También han de poder recibir la información adecuada, la cual no ha de basarse únicamente en datos y cifras sobre la organización, sino debe ayudarles a prepararse para la planificación estratégica y la toma de decisiones. Para establecer una base sólida, es recomendable:

→ **Proporcionar una descripción clara de lo que se espera de los miembros de la junta**. Si, por ejemplo, se espera que recauden fondos, es importante dejarlo claro. La gestión de las expectativas mutuas es básica.

Tabla 6. Expectativas sobre el equipo directivo y el órgano de gobierno (OdG)

Expectativas del ODG sobre el equipo directivo	Expectativas del equipo directivo sobre el ODG
Respecto institucional, lealtad.	Que proporcione un mayor conocimiento de la realidad.
Que se apropie de los objetivos marcados por el OdG.	Ser protagonista en la definición de la estrategia.
Que proporcione un buen canal de comunicación con el equipo.	La evaluación del equipo directivo y el control de los resultados.
Que dé acceso a información desde las bases.	Fidelidad, que fortalezca la identidad y sea garantes de la misión y de los valores de la ONG.
Confianza y sintonía mutuas.	Que impulse el cambio y promueva una cultura orientada al impacto.
Que asegure el funcionamiento de la ONG.	Que asuma la función de relaciones institucionales, apertura al exterior y búsqueda de recursos.
Riesgo controlado, crecimiento.	Capacidad crítica con el equipo directivo.
	Que sea más abierto e inclusivo, e incorpore a los beneficiarios.
	Que invierta en su mejora: estructura y capacidad.

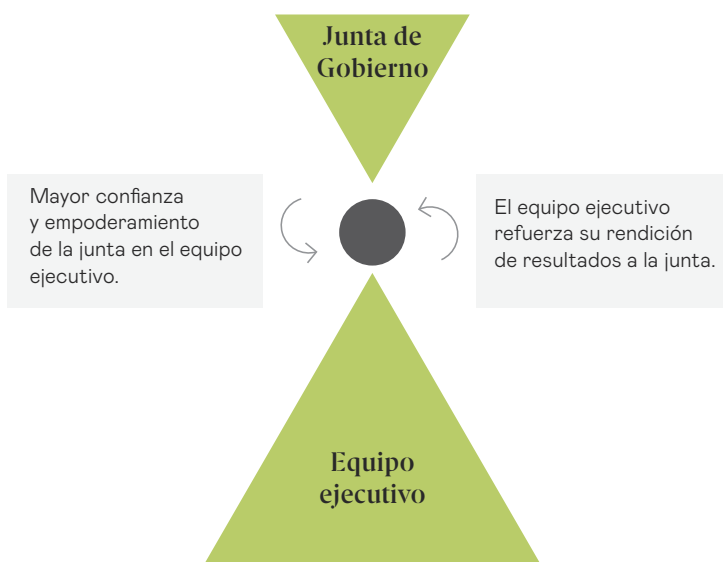
Fuente: Foro de Liderazgo Social Esade-PwC



## ÓRGANO DE GOBIERNO Y EL EQUIPO DIRECTIVO: EXPECTATIVAS MUTUAS

- **Programar una sesión de capacitación de liderazgo y orientación de la junta.** En muchos casos, es conveniente que sea alguien externo a la organización, en lugar del director u otro miembro de la junta. En esta sesión, es importante dejar claros algunos aspectos, como la descripción del trabajo de la junta, la división del trabajo entre la junta y la dirección, así como cualquier otro aspecto importante relativo a la cultura organizativa y al funcionamiento de la entidad.
- **Proporcionar apoyo a la presidencia de la junta.** El/la presidente/a de la junta no es simplemente un miembro de la junta que preside la mesa de la reunión y la “dirige”. El puesto de presidente requiere capacidad de liderazgo, habilidades de escucha efectiva y estómago para encajar problemas difíciles, incluidas las disputas que involucran a otros miembros de la junta. En este sentido, es interesante proporcionarle los medios y el apoyo necesarios para que pueda desempeñar su rol de la mejor manera posible.
- **Establecer un protocolo de comunicaciones.** Elegir métodos que funcionen para mantenerse en contacto con la junta y asegurarse de que los miembros recién elegidos entiendan cómo mantenerse dentro del circuito de comunicación. Los portales, las intranets y los grupos de correo electrónico ofrecen opciones, pero solo son efectivos cuando se utilizan de forma coherente.
- **Definir unas normas claras de funcionamiento para la junta.** Por ejemplo, determinar la frecuencia, el formato y los protocolos de las reuniones; establecer la definición y el funcionamiento de las estructuras de la junta, etc.

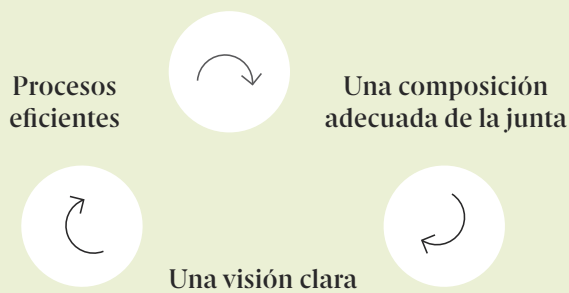
Figura 32. Relación Junta de Gobierno y Equipo ejecutivo



Una vez claras las expectativas y las funciones de cada cual, es esencial modelar un estilo de colaboración que respete los diferentes puntos de vista, y para ello es fundamental la **confianza**. **La cuestión de la confianza se plantea con frecuencia como el factor clave para determinar la relación entre el órgano de gobierno y el equipo directivo.** La junta que confíe en el líder ejecutivo tendrá menos necesidad de ejercer la autoridad sobre él o ella, y viceversa. Se trata de ofrecer a la dirección un mayor margen de maniobra para que, siguiendo la visión y los objetivos definidos, decida y defina cómo alcanzarlos. Sin embargo, la confianza no limita la necesidad de llevar a cabo evaluaciones periódicas del desempeño. En este sentido, el director ha de ser evaluado por sus logros, y no por el cumplimiento de sus funciones.



Un análisis de la consultora McKinsey<sup>76</sup> en que se hicieron entrevistas y se analizaron 32 de las 100 organizaciones no lucrativas norteamericanas más exitosas reveló que **solo un porcentaje minoritario de los participantes (miembros de juntas y directores) consideraban que sus juntas trabajaban muy bien.** También puso de manifiesto que muchas juntas aún están intentando resolver temas básicos como reclutar a nuevos miembros y gestionar las reuniones adecuadamente. Este estudio identificó **tres elementos fundamentales para el buen funcionamiento de la junta:** i) una **composición adecuada**, ii) unos **procesos eficientes**, iii) **una visión clara.** La mayoría de los retos más frecuentes en la relación entre el órgano de gobierno y la dirección ejecutiva están relacionados con deficiencias en alguno de estos tres elementos.



Otros autores también identifican los mismos elementos como determinantes del buen funcionamiento de los órganos de gobierno. Para estos autores, es fundamental que dichos órganos se formulen cuatro preguntas:<sup>77</sup>

### Pregunta 1

#### ¿Estamos contribuyendo a la misión y a la visión?

Muchas ONG definen su misión de forma demasiado vaga y, a menudo, no tienen articulada su visión. En consecuencia, muchos miembros de los órganos de gobierno no conocen o no entienden completamente la misión de sus entidades. Cuando la misión y la visión están claramente formuladas, sirven como guía a la hora de decidir qué programas y proyectos emprender, cuáles evitar y de cuáles salir. No es inusual que la misión de algunas organizaciones venga delimitada más bien por las oportunidades de financiación. Ayudar a la entidad a definir claramente su misión y su visión es una de las principales funciones de los órganos de gobierno. Con demasiada frecuencia los miembros de la junta simplemente aceptan que la misión de la ONG "es lo que es". Incluso en los casos en que una organización tiene una misión clara y bien enfocada, los miembros de la junta y el equipo directivo deben revisarla a fondo cada cinco años, analizar su idoneidad en función de los cambios que se prevén en el contexto y plantearse si es necesario modificarla y/o articular una nueva misión. Al hacerlo, agudizarán tanto su comprensión de la misión y la visión de la organización como su compromiso con ella.

<sup>76</sup> "The dynamic nonprofit board," McKinsey & Company, May 2004. <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-four-questions-to-ask-when-serving-on-a-nonprofit-board>>

<sup>77</sup> Meehan III, W.F.; Jonker, K.S. (2017): "The four questions to ask when serving on a nonprofit board". *McKinsey Quarterly*, diciembre <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-four-questions-to-ask-when-serving-on-a-nonprofit-board>>





### Pregunta 2

**¿Cómo está nuestra “teoría del cambio” alimentando nuestra estrategia?**

Al revisar cualquier actividad o proyecto propuesto, es útil preguntar al equipo directivo: ¿Cómo se alinea esta actividad con la teoría del cambio de la entidad? Cuando existe una respuesta clara a esa pregunta, es mucho más fácil evaluar la importancia estratégica de dicha actividad o proyecto.

### Pregunta 3

**¿Cómo estamos evaluando nuestro impacto?**

Si realmente se desea contribuir al cumplimiento de la misión de la ONG, es importante insistir en la medición regular del impacto, no como una obligación *pro forma*, sino como parte de un circuito de retroalimentación dinámico que ayuda a impulsar la estrategia de la organización. Lejos de ser una simple casilla que hay que marcar, la evaluación puede impulsar un ciclo virtuoso en que una organización pone a prueba su teoría del cambio y su estrategia y, posteriormente, como respuesta a lo que aprende, mejora sus programas.

### Pregunta 4

**¿Tenemos el “combustible” adecuado para impulsar nuestra organización?**

Una ONG es más que su misión, su estrategia y su impacto. Es un organismo vivo que respira y que necesita “combustible”: personas comprometidas, una organización eficaz, fondos suficientes y otros recursos esenciales para operar. Como miembros de una junta, es importante que revisemos los “medidores de combustible” de nuestra organización con regularidad. Podemos comenzar revisando la propia junta. Los desajustes significativos entre la misión de una organización no lucrativa y la composición de su junta directiva son usuales.

Dentro de este equipo de dirección que constituye el órgano de gobierno, junto con el equipo directivo, es particularmente crucial la relación entre **el presidente del órgano de gobierno y el director general de la entidad**. Como representante y voz principal del gobierno de la organización, el presidente es el nexo individual necesario entre la dirección y el gobierno. Cuando ambos trabajan fluidamente, los miembros de la junta están más comprometidos y el equipo de gestión está mejor alineado. Pero cuando la relación se rompe, toda la organización sufre. Una relación que funciona se caracteriza generalmente por un presidente que dedica un tiempo suficiente a la ONG, que está apasionadamente comprometido con su causa y que se comunica de forma abierta y continua con la dirección ejecutiva. Por su parte, el equipo de dirección generalmente se caracteriza por ser un buen oyente de las recomendaciones de la junta y un buen proponente de iniciativas estratégicas. Los presidentes de las juntas suelen estar en las últimas etapas de sus carreras, mientras que los directores se hallan en las etapas intermedias de las suyas, lo cual hace posible una relación de mentoría que ambos participantes pueden encontrar productiva.<sup>78</sup> Otras características de una relación saludable entre el presidente y el director ejecutivo son: discusiones libres y profundas sobre los puntos fuertes y los puntos débiles del equipo de dirección y de los miembros de la junta directiva; una red abierta, en que todos los contactos de cada parte están abiertos y disponibles para la otra parte, y el establecimiento de unos objetivos comunes y la alineación de la visión, en que ambos comparten una pasión común por los objetivos de la organización.



78 Walker, J. (2017): "The Most Important Relationship Your Non-Profit Organization Will Ever Have!" *Huffpost*, 6 de diciembre. <[https://www.huffpost.com/entry/the-most-important-relati\\_b\\_3748510?>](https://www.huffpost.com/entry/the-most-important-relati_b_3748510?)

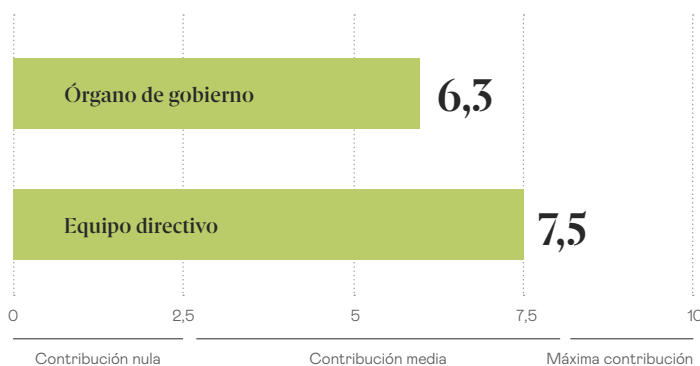


## EL LIDERAZGO DESDE EL EQUIPO DIRECTIVO Y EL ÓRGANO DE GOBIERNO

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS/AS DEL SECTOR DE LAS ONG EN ESPAÑA

El liderazgo en las entidades no depende exclusivamente de la dirección y del equipo directivo, sino que también el órgano de gobierno debe asumir un rol importante al respecto. Por ello, se preguntó a los encuestados cómo valoraban la contribución tanto del equipo directivo como del órgano de gobierno en el buen liderazgo de la entidad. Las respuestas coinciden en otorgar una valoración mucho más positiva al equipo técnico (que en promedio recibe un 7,5 sobre 10) que al órgano de gobierno (puntuado con un 6,3).

Figura 33. Resultados de la encuesta: Contribución del equipo directivo y del órgano de gobierno al buen liderazgo de la entidad



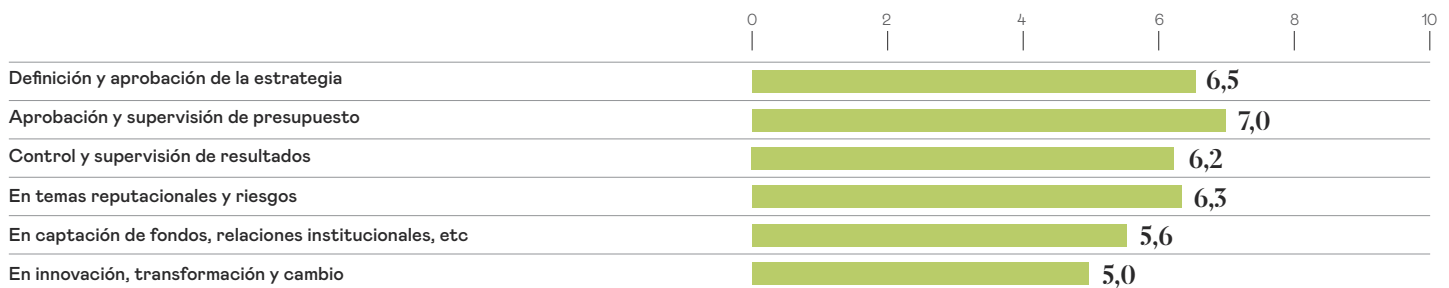
Además del valor promedio, se observa que, en general, las valoraciones siempre son positivas, pues solo el 7 % consideran baja la contribución del equipo directivo (puntuación inferior a 5) o el 17 %, en el caso del órgano de gobierno.

Existen algunas diferencias en las puntuaciones según el perfil de los encuestados ya que, por ejemplo, los directores y las directoras generales de ONG valoran mejor la contribución de ambos grupos que la muestra global, pues puntúan con un 8,5 al equipo directivo y con un 6,9 al órgano de gobierno (en cambio, el resto del equipo directivo es más crítico que el promedio global en la valoración de ambos). También varían los valores según el tamaño de la entidad del encuestado, especialmente en el caso de la valoración del equipo directivo, que disminuye al incrementar el nivel económico, de manera que, por ejemplo, las personas de ONG más pequeñas (con menos de medio millón de euros de presupuesto) puntúan con un 7,8 a sus directivos, mientras que las de ONG más grandes (con más de 50 millones) los valoran con un 7,1. En el caso del gobierno, solo las entidades más pequeñas muestran un resultado diferenciado —una mejor puntuación (7,0)—, mientras que en el resto de grupos la valoración es variable.

También se observa que la puntuación del órgano de gobierno varía en función de la edad del encuestado, lo cual no sucede con el equipo directivo. Los más jóvenes son más críticos con su contribución, de modo que las personas de menos de 45 años le otorgan una puntuación media de 6,1, mientras que las de más de 55 años lo valoran con un promedio de 7. Podemos deducir que los profesionales más jóvenes esperarían un rol diferente al que actualmente desarrollan sus órganos de gobierno, seguramente más innovador y proactivo que su labor más tradicional.

Al preguntar por la contribución específica del órgano de gobierno en temas concretos, se observa un acuerdo general en valorar más positivamente su contribución en el ámbito económico (aprobación y supervisión de presupuesto), con una nota media de 7 sobre 10, seguido del ámbito estratégico (definición y aprobación de la estrategia), con un 6,5. En cambio, se considera que los patronatos o las juntas deberían mejorar en sus aportaciones con respecto a la transformación, al cambio y a la innovación, pues obtienen un promedio de solo 5, circunstancia que se puede vincular con la menor puntuación que le otorgan los profesionales más jóvenes, en general. Y también es mejorable, según los encuestados, su contribución a la captación de fondos y a las relaciones institucionales (puntuada con un 5,6).

Figura 34. Resultados de la encuesta: Contribución del órgano de gobierno en diferentes ámbitos.



Otro tema crucial es **cómo se comparte el liderazgo dentro del órgano de gobierno**. Generalmente, existe una presidencia, y el trabajo de la junta se organiza a través de comisiones. Utilizados estratégicamente, estos grupos de trabajo más reducidos permiten a los miembros de la junta realizar eficientemente unas tareas y unas funciones críticas, a menudo entre reuniones de la junta al completo. Sobre cómo deberían estructurarse, no existe una única solución correcta y dependerá de varios factores, el más importante de los cuales es qué necesita la organización para cumplir su misión. Tres han de ser los criterios que orienten la organización y la estructura de su órgano de gobierno: el minimalismo, el holismo y la preservación del rol del director.<sup>79</sup>

Por otra parte, esta estructuración no ha de ser estática, sino que debe ir adaptándose a los cambios de la organización y del entorno. De todas maneras, hay cuatro comités que son los más comunes: la comisión permanente, la comisión de auditoría y finanzas, la comisión de planificación y seguimiento de los programas y la de nombramientos y remuneraciones. Habrá que garantizar el buen funcionamiento y la coordinación de todas ellas, y asegurarse de que no se desvinculan de los ámbitos de trabajo del resto de comités y que no acaban entrando en cuestiones operativas, propias de la dirección ejecutiva de la entidad.

- El *minimalismo* supone crear la estructura mínima necesaria para cumplir la tarea. Partiendo de que la dedicación al órgano de gobierno es voluntaria y a tiempo parcial, solo deberían crearse aquellos cargos y comités que realmente contribuyeran significativamente a facilitar el trabajo.
- Además, la existencia de muchos comités y cargos puede dificultar que el órgano de gobierno se comporte realmente como un cuerpo único, con una sola voz (*holismo*).
- La preservación del *rol del director* es el tercer criterio que debería orientar la estructura y la organización del órgano de gobierno. No deberían crearse cargos ni comités que interfirieran en el papel del director, que asumieran parte de sus funciones o que pudieran crear fisuras en los mecanismos a través de los cuales el órgano de gobierno, en su conjunto, realiza encargos al director.

<sup>79</sup> Iglesias, M.; Carreras, I.; Sureda, M. (2014): *Eficiencia para el impacto social. ONG que mejoran su rendimiento*. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, 2013-2014.

Por último, consideramos interesante destacar nuevamente las recomendaciones que ya recogíamos en una publicación anterior del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social con relación a los deberes de un buen órgano de gobierno:<sup>80</sup>

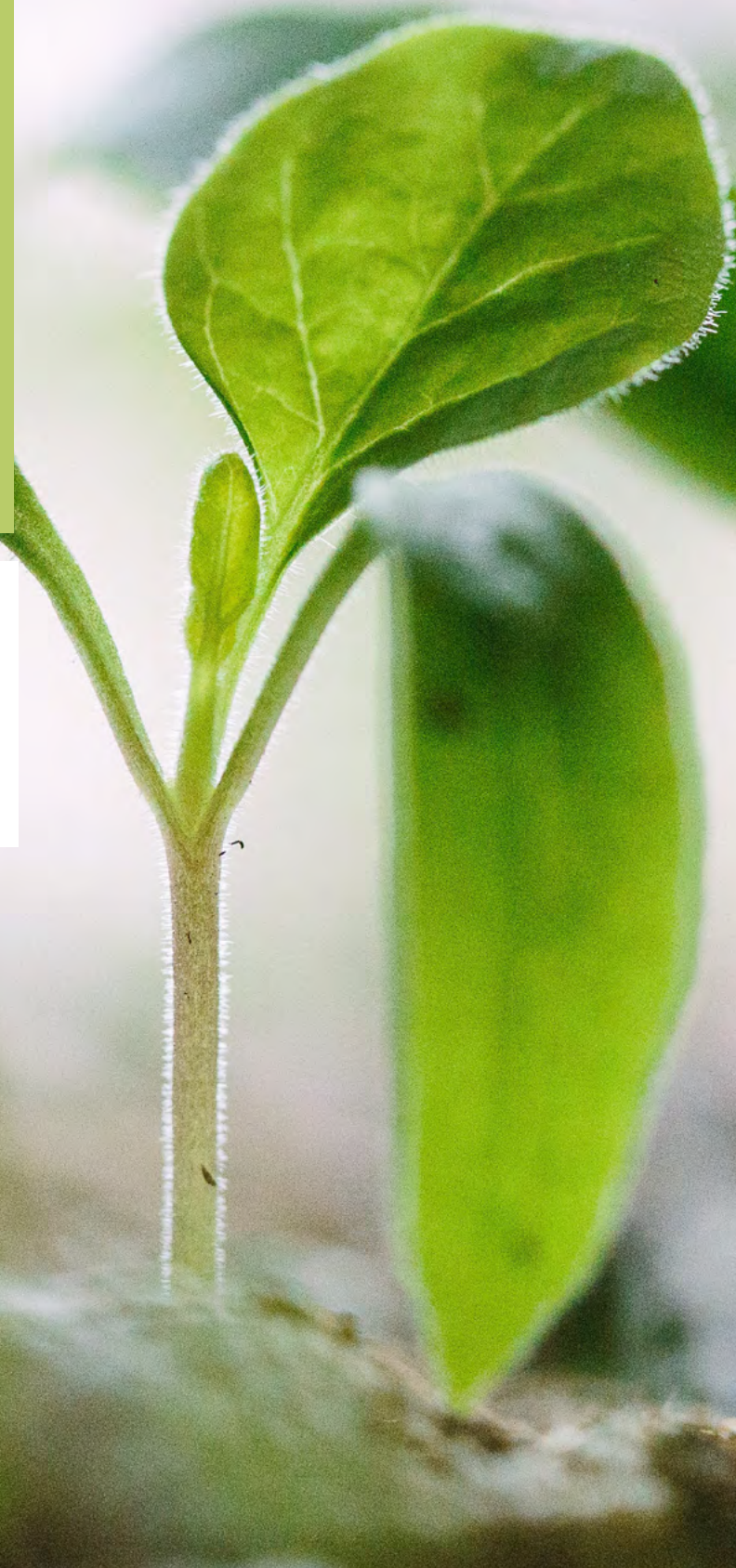
1. **Céntrate en el impacto.** Ello obliga a tener muy claro qué impacto persigue la organización en su conjunto (la visión y misión) y a clarificar cómo pueden influir sobre él determinadas decisiones.
2. **Recupera el debate sobre el sentido de lo que hace la organización.** En un entorno cambiante, es necesario preguntarse si lo que la organización hace y quiere conseguir sigue teniendo sentido. El órgano de gobierno ha de cuestionar y validar la pertinencia de la visión y de la misión de la organización y sus principales actuaciones.
3. **Ten siempre presentes la misión y la visión de la organización.** Una vez está clara la pertinencia de la misión y de la visión, ambas han de ser, junto con el impacto, la referencia clave de las decisiones a tomar.
4. **Recuerda que representas a los propietarios de la organización:** identifícalos y dialoga con ellos. El órgano de gobierno es fiduciario de los propietarios de la organización. Desde esta perspectiva, es básico que sepa quiénes son y que establezca mecanismos de diálogo con ellos.
5. **Mira a tu alrededor.** Ten los ojos abiertos hacia fuera de la organización. Un órgano de gobierno ha de estar abierto a su entorno para poder valorar realmente la pertinencia de lo que la organización hace y prever posibles cambios significativos en el entorno.
6. **Sé ambicioso.** Atrévete a pensar en grande. Un buen órgano de gobierno ha de ser ambicioso, atreverse a pensar en grande y perfilar una visión ambiciosa de la organización y de su entorno.
7. **Aprende del pasado pero mira siempre hacia el futuro.** El órgano de gobierno ha de tener información sobre qué ha hecho la organización y cómo ha funcionado, pero el seguimiento y el control solo tienen sentido si sirven para avanzar hacia el futuro deseado. El órgano de gobierno ha de centrar su mirada más hacia el futuro que hacia el pasado.
8. **Respetar los compromisos.** El órgano de gobierno es uno de los principales garantes de la credibilidad de la organización. Ha de respetar los compromisos adquiridos y, en el caso excepcional de que no pueda hacerlo, explicar claramente por qué, pues ello resulta fundamental para mantener la credibilidad.
9. **Explica qué hace la organización, por qué y qué impacto tiene.** Sé transparente. Rendir cuentas significa comunicar y explicar qué se hace, pero también justificar dicha actuación. La rendición de cuentas y la transparencia son pilares básicos de la confianza en la organización.
10. **No interfieras en el ámbito de actuación del director de la organización:** ofrécele un marco delimitado pero amplio. El gobierno y la dirección han de formar un tándem que haga avanzar la organización hacia el destino deseado. Es fundamental evitar tomar decisiones que interfieran en el ámbito de competencias del director para que este tándem funcione, así como disponer de un marco de actuación claramente definido en que el director tenga un margen de maniobra.
11. **Define qué será objeto de tu seguimiento y por qué.** La concreción de lo que va a ser objeto de seguimiento, de los indicadores y de los criterios de evaluación facilita la comprensión del sentido de lo que se hace y de su contribución a la misión y a la visión de la organización.
12. Al trabajar a favor de la eficiencia, **no te dejes seducir exclusivamente por el control de costes;** aboga por una definición clara y amplia de la eficiencia.



—  
Capítulo

04

—  
Liderazgo  
innovador  
y colaborador





Uno de los retos fundamentales para el tercer sector que señalábamos al inicio de esta publicación es el relativo a la necesidad de incorporar en sus organizaciones las capacidades necesarias para el emprendimiento y la innovación. Un reto,

sin embargo, que no siempre es percibido como uno de los más prioritarios si atendemos a los resultados de la encuesta realizada a líderes de ONG en España.



## LIDERAZGO INNOVADOR EN LAS ONG ESPAÑOLAS

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS/AS DEL SECTOR DE LAS ONG EN ESPAÑA

En apartados anteriores, ya hemos destacado algunas preguntas de la encuesta que arrojaban algunas cifras sobre competencias y características de los líderes del sector que se vinculan a su carácter más o menos innovador. Así, se observa que:

- Solo el 27 % de los participantes del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social consideran que poder innovar continuamente es uno de los retos más importantes para el sector y su liderazgo.
- Asimismo, solo el 30 % del mismo grupo destaca como retos ser una organización más emprendedora, abierta a nuevas oportunidades, o transformar su modelo de financiación.
- Solo el 18 % de la muestra total considera que los líderes del tercer sector destacan por ser innovadores/emprendedores. En la pequeña submuestra de participantes del programa (directores y directoras), este porcentaje sigue siendo bajo, aunque asciende hasta el 23 %.

- También es mínimo (un 30 %) el porcentaje que quienes los definen como capaces de generar cambios y adaptarse a nuevos entornos.
- Al preguntar sobre la contribución del equipo directivo en ámbitos específicos, destaca que es precisamente el de “Innovación, transformación y cambio” el que recibe una puntuación más baja: un 6,8 sobre 10.
- En la contribución del órgano de gobierno, también este ámbito aparece como el peor valorado, en este caso con solo un 5, muy por debajo de las demás áreas.

Por tanto, desde el propio sector no se señala el componente innovador como una de las características destacadas de los líderes de las entidades, más bien al contrario, por lo cual consideramos necesario que los responsables intenten incorporar más este tipo de liderazgo, que presentamos a lo largo de este capítulo.

Los líderes de las organizaciones del tercer sector no son percibidos, por tanto, como muy emprendedores o innovadores. Y, sin embargo, fomentar el emprendimiento y la innovación es fundamental no solo por la complejidad de los retos sociales a los que se enfrentan las ONG, sino también como vía para diversificar sus fuentes de ingresos y afrontar las restricciones financieras. Además, el surgimiento de fenómenos híbridos como el emprendimiento social puede limitar o condicionar todavía más los fondos para las ONG. Por ello, en este contexto resulta indispensable fomentar la innovación y el emprendimiento. De la misma manera y como vía para impulsar la innovación, el establecimiento de colaboraciones y alianzas se ha convertido en un requisito fundamental para las ONG hoy en día.

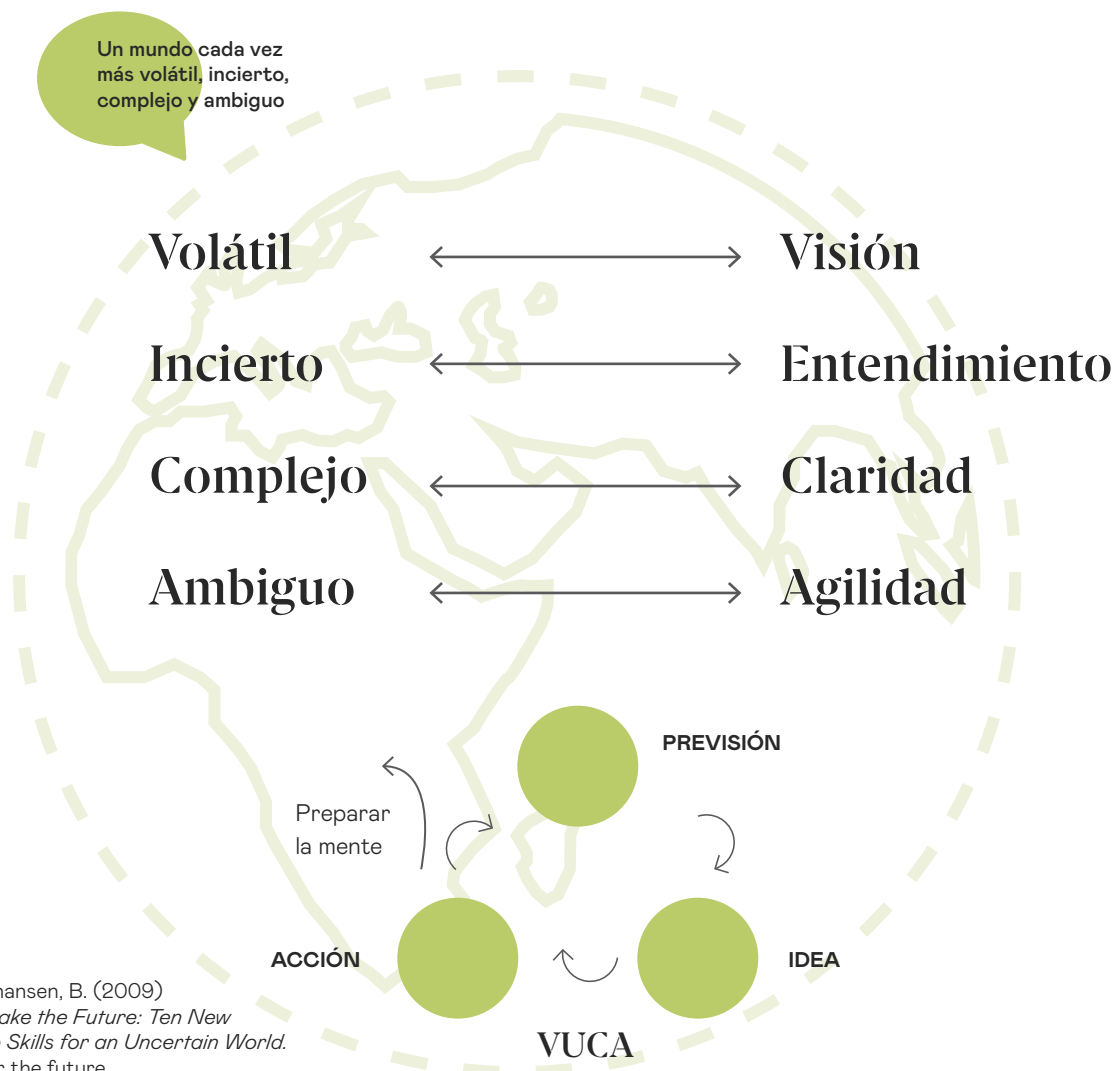
En este último capítulo exploraremos, por tanto, las principales características de un liderazgo orientado a la innovación y la colaboración en las ONG. En primer lugar, pondremos de manifiesto que la incertidumbre que caracteriza el entorno en el que nos movemos exige que los líderes sociales sean visionarios y tengan muy clara la misión, la visión y los valores de su entidad, y, al mismo tiempo, promuevan una estrategia lo suficientemente flexible y ágil para adaptarse a los cambios e imprevistos. Además, analizaremos cómo los líderes pueden fomentar la innovación social en el seno de sus organizaciones, a la vez que crean culturas organizativas más abiertas a la colaboración y el establecimiento de alianzas, tan necesarias para afrontar retos globales y de carácter sistémico.



## 4.1. Incertidumbre y visión. Liderazgo adaptativo

Como hemos venido repitiendo a lo largo de esta publicación, uno de los factores más determinantes para el liderazgo actualmente es la rapidez con la que se producen los cambios en el entorno y el mayor grado de disrupción de muchos de ellos, provocado sobre todo por el progreso en las tecnologías digitales. Nos encontramos inmersos en un contexto VUCA: *volátil, incierto, complejo y ambiguo*, como ya indicábamos al inicio de esta publicación. La rapidez de los cambios en el contexto tiene consecuencias determinantes en cómo las

ONG deben liderarse y gestionarse. Sus líderes necesitan **desarrollar un entendimiento claro de los principales factores del entorno que afectarán a su funcionamiento, así como de las capacidades de su organización que les permitirán aprovechar las circunstancias cambiantes.** Los líderes del tercer sector, por lo tanto, deben **impulsar estrategias adaptativas** en sus organizaciones, conectando las oportunidades (y amenazas) del contexto con las capacidades de la organización para aprovecharlas.



Fuente: Johansen, B. (2009)  
*Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World.*  
Institute for the future.



## EL LÍDER VUCA

Bill George habla de un **líder VUCA**, caracterizado por cuatro atributos básicos:<sup>81</sup>

**Vision (visión):** los líderes de hoy necesitan la capacidad de ver a través del caos para tener una visión clara de sus organizaciones. Deben definir el norte verdadero de su organización: su misión, valores y estrategia. Deben crear claridad en torno a este norte verdadero y negarse a permitir que eventos externos los desvíen del curso o hacer que descuiden o abandonen su misión.

**Understanding (entendimiento):** con su visión en la mano, los líderes necesitan un conocimiento profundo de las capacidades y estrategias de su organización para aprovechar las circunstancias, que cambian rápidamente, aprovechando sus puntos fuertes y minimizando sus debilidades. Escuchar solo las fuentes de información y las opiniones que refuerzan sus propias opiniones conlleva el riesgo de perder puntos de vista alternativos. Por ello, los líderes deben aprovechar los distintos puntos de vista relacionándose directamente con sus principales grupos de interés, garantizando así que están en sintonía con los cambios en sus sectores.

**Courage (coraje):** ahora más que nunca, los líderes necesitan coraje para abordar estos desafíos y tomar decisiones audaces que conllevan riesgos y, a menudo, van en contra de todo. No pueden permitirse el lujo de mantener la cabeza baja, utilizando técnicas de gestión tradicionales y evitando las críticas y los riesgos. De hecho, su mayor riesgo radica en no tener el valor de actuar con audacia.

**Adaptability (adaptabilidad):** nunca como ahora ha sido tan necesario que los líderes sean flexibles para adaptarse a este entorno de cambios constantes. Los planes a largo plazo suelen haber quedado obsoletos en el momento de su aprobación. Por esta razón, se requieren tácticas flexibles para adaptarse rápidamente a las circunstancias externas cambiantes, pero sin alterar el rumbo estratégico.

81 George, B. (2017): "VUCA 2.0. A strategy for steady leadership in an unsteady world". *Forbes*, febrero.  
<https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/#8df943513d84>



## EL LÍDER VUCA

Otros autores hablan de un **liderazgo catalizador, caracterizado por cuatro competencias de agilidad:**<sup>82</sup>

- *Agilidad para escanear el entorno y anticipar lo que podría cambiar.* Es la capacidad para detectar las conexiones entre diferentes elementos y ver más allá de los límites de la propia organización o sector. Ello permite un enfoque a más largo plazo y un pensamiento visionario y orientado al impacto.
- *Agilidad para identificar, buscar y lograr el compromiso de grupos de interés clave.* Es la capacidad para comprender y empatizar con las diversas opiniones de las diferentes partes interesadas, siendo fiel al mismo tiempo a la propia opinión. Los líderes catalizadores buscan la opinión de los actores clave y están dispuestos a dejarse influir por ellas para tomar mejores decisiones.
- *Agilidad creativa.* Es la capacidad de explorar múltiples puntos de vista cuando se trata de un problema complejo y de dar un paso atrás para reexaminar los propios planteamientos. Los líderes catalizadores saben manejar las tensiones entre la visión a corto plazo y aquella a largo plazo, así como entre la visión práctica y la idealista.
- *Agilidad para el autoconocimiento.* Es la capacidad de comprometerse profundamente con el autoconocimiento, impulsado por la propia visión del tipo de líder que se quiere llegar a ser. Los líderes catalizadores tienen interés en alinear su comportamiento con sus valores y aspiran a convertirse en líderes más auténticos. Utilizan el crecimiento personal para impulsar el desarrollo profesional.

<sup>82</sup> Inam, H. (2017): "To lead In A VUCA World, Practice Leadership Agility". *Forbes*, octubre.  
<https://www.forbes.com/sites/hennainam/2017/10/18/to-lead-in-a-vuca-world-practice-leadership-agility/#2b388a462190>.

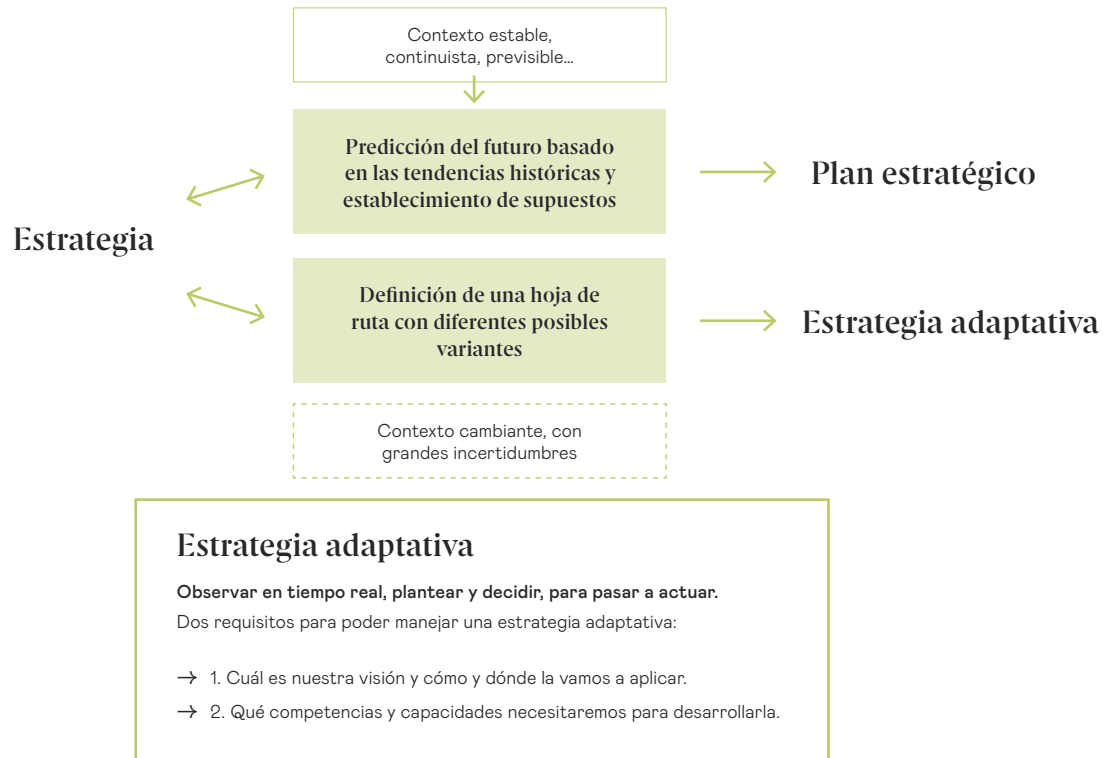
Este nuevo enfoque centrado en la flexibilidad y adaptabilidad supone una **evolución radical en la concepción de la planificación estratégica**. Tradicionalmente esta se había basado en predicciones y suposiciones en un entorno relativamente estable que permitía recopilar y analizar todos los datos disponibles con el fin de diseñar, desde arriba, un plan de ejecución para toda la organización. En el contexto actual, sin embargo, las ONG deben acostumbrarse a testar posibles soluciones para comprobar rápidamente las que realmente *funcionan*. Actualmente, es muy fácil y barato acceder a buenos datos y conocimientos, y las comunicaciones son rápidas y constantes. Según este enfoque, los niveles superiores

a menudo establecen directrices que no son necesarias ni útiles, mientras que es prioritario tomar decisiones basadas en una comprensión en tiempo real de lo que está sucediendo sobre el terreno. En lugar del antiguo enfoque de “diseñar un plan y no salirse de él”, se trata de “fijar un rumbo y probarlo”, considerando a toda la organización como un equipo que busca su camino hacia el éxito. Si antes se necesitaba un año o más para aprobar un plan estratégico, ahora hay que hacerlo en mucho menos tiempo, a lo sumo unos seis meses, diseñando una estrategia lo suficientemente flexible para poder evitar los potenciales riesgos y aprovechar las oportunidades que puedan surgir por el camino.

Figura 35. Estrategia clásica vs. estrategia adaptativa



Figura 36. Elementos de la estrategia adaptativa.

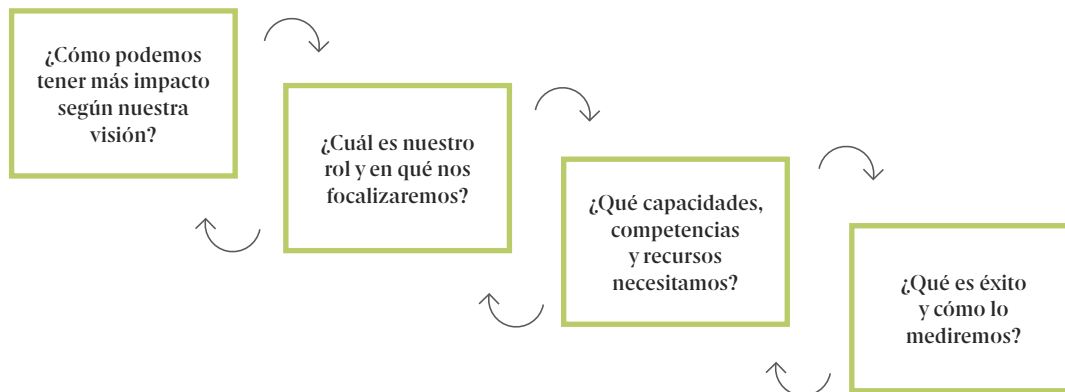


Fuente: Elaboración propia



Una estrategia adaptativa o ágil nos permite definir una hoja de ruta en la que se tenga claro adónde queremos ir; cuál es la visión de la organización y cuáles son nuestras principales capacidades para implementarla, con diferentes variantes dependiendo de las características del contexto y de los cambios que se vayan produciendo. **La formulación y la implementación van de la mano** y se convierten, por lo tanto, en procesos interactivos e iterativos. Por ello, conviene reflexionar regularmente en torno a preguntas como las siguientes:

Figura 37. Preguntas estratégicas a responder regularmente



Fuente: Adaptado de O'Donovan, D. (2012), Monitor Institute.



## SEIS HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN TIEMPOS DE CAMBIO E INCERTIDUMBRE

### 1. Anticipación

- Detecta las amenazas y las oportunidades en la **periferia** de tu actividad.
- Escanea tendencias y otros actores. Busca **signos** de cambio.
- Habla con tus **destinatarios**, socios, aliados.
- Define diferentes escenarios para imaginar y preparar el futuro.

### 2. Desafío. Cuestionamiento del *statu quo*

- Desafía los supuestos básicos de tu organización y/o sector.
- Observa los retos desde diferentes perspectivas.
- Céntrate en las causas de los problemas o avances y no solo en los síntomas.
- Usa la técnica de los 5 ¿Por qué?<sup>83</sup> Plantea discusiones abiertas.

### 3. Interpretación

- Avanza en el manejo de información compleja y variada para poder interpretar los signos y tendencias.
- Usa luces largas y cortas. Zoom y perspectiva.

→ Dispón de datos cuantitativos para comprender las causas.

→ Cuando sea necesario, aléjate de la actividad diaria para refrescar y abrir tu mente.

### 4. Decisión

→ Plantea y analiza diferentes opciones antes de decidir.

→ Pondera rigor y velocidad para acertar sin perder oportunidades.

→ Divide las grandes decisiones en partes para entender sus componentes y valorar las consecuencias.

→ Plantea pruebas piloto y experimentos, no solo el “sí” o “no”.

### 5. Alineación

→ Consigue que tus grupos de interés compartan una visión **común**.

→ Comunica proactivamente, genera **confianza** e involúcrate.

→ Contacta con los “**resistentes**” para conocer sus preocupaciones y gestionarlas.

→ **Reconoce** a los miembros de tu equipo que fomentan la visión.

<sup>83</sup> La técnica de los 5 ¿Por qué? es un método basado en hacer preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular. Dicha técnica consiste en examinar un problema y preguntar “¿Por qué?”. La primera respuesta dará lugar a otro “¿Por qué?”, y así sucesivamente, de ahí su nombre.



## SEIS HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN TIEMPOS DE CAMBIO E INCERTIDUMBRE

### 6. Aprendizaje

- Actúa como punto focal para el aprendizaje organizativo.
- Promueve una cultura de preguntar, cuestionar y aprender de éxitos y fracasos.
- Estudia los fallos de forma abierta. También los propios.
- Cambia la cultura organizativa para fomentar el aprendizaje compartido.

Fuente: Schoemaker, Paul J. H.; Krupp, Steve; Howland, Samantha (2013): "Strategic Leadership: The Essential skills". *Harvard Business Review*, enero-febrero.



## EJERCICIO

### TOMA DE DECISIONES CON AGILIDAD Y CRITERIO ESTRATÉGICO

1. Me aseguro de que las decisiones que tomo están en línea y benefician la misión, la visión y la estrategia de la organización y son consistentes con sus valores.
  2. Cuando tomo una decisión, pienso en su impacto sobre los usuarios, los miembros del equipo, los socios y la reputación de la organización.
  3. Implico eficientemente a los principales grupos de interés en la toma de decisiones, intentando conseguir suficiente consenso.
  4. Explico mis decisiones y por qué y cómo las he tomado, vinculándolas a los valores de la organización. Rindo cuentas de ellas.
  5. Puedo tomar decisiones en contextos sin suficientes datos para valorar los riesgos y beneficios, pero en estos casos siempre aplico la visión estratégica.
  6. Evito consultar de forma masiva antes de tomar una decisión y también evito decidir rápido sin consultar o contrastar con otros.
  7. Si tomo una decisión arriesgada, no debe paralizarme para poder actuar.
- **Valora de 5 (máximo) a 1 (mínimo) cada uno de estos siete comportamientos de acuerdo a como los dominas al desempeñarlos.**
- **Analiza los dos en los que tengas la puntuación más alta: ¿Por qué crees que los dominas?**

El reto de fomentar estrategias más adaptativas requiere de un **equilibrio entre agilidad y consistencia**. La agilidad permite detectar las tendencias, estar abierto a las novedades y aprovechar las oportunidades. Está ligada a la creatividad y la innovación. La consistencia, en cambio, es focalizada. Permite establecer objetivos, planificar las operaciones y asegurarse de que la implementación obtiene resultados. La agilidad sin consistencia nos conducirá a la falta de enfoque, mientras que demasiada consistencia con poca agilidad nos conducirá a la rigidez.

Figura 38. Matriz consistencia - agilidad



### APORTACIONES DE LOS DIRECTORES/AS DE ONG ESPAÑOLAS PARTICIPANTES EN EL FORO ESADE-PWC 2019. ESTILO VISIONARIO. CÓMO DESARROLLARLO EN LAS ONG

En un contexto VUCA como en el que nos movemos (vulnerabilidad / incertidumbre / cambio / agilidad), ¿qué retos os plantea definir y comunicar la estrategia de vuestra organización?, ¿qué aprendizajes estáis llevando a cabo en este sentido? Buenas prácticas para generar una visión compartida.

→ Uno de los principales retos es el de **comunicar nuestra visión y estrategia**: cómo comunicar un mensaje complejo a una sociedad que quiere mensajes cortos y fáciles de entender. En este sentido, es necesario analizar bien las diferentes audiencias a las que nos dirigimos y adaptar el contenido y el estilo de comunicación a cada una de ellas.

→ Otro reto importante es la apertura a todo el contexto. Es **necesario ejercer una escucha más activa** de todos los agentes, ya que es evidente que no se

pueden resolver los problemas en solitario. Por ello es necesario entender muy bien el contexto para poder planificar adecuadamente la intervención de la ONG.

→ A la hora de definir nuestra estrategia, el reto reside en “aterrizar” nuestra visión en **planes de trabajo suficientemente flexibles pero al mismo tiempo acotados y que puedan ser evaluados**.

→ Además, ello exige contar con equipos ágiles y flexibles, pero nos seguimos encontrando con **resistencias** a la hora de cambiar dinámicas en la gestión de los equipos. A menudo, a las ONG nos cuesta mucho gestionar el cambio.



## RECURSOS PRÁCTICOS ADICIONALES

### RECOMENDACIONES PARA DESARROLLAR EL ESTILO VISIONARIO/ORIENTATIVO

Como destacábamos en el primer capítulo de esta publicación, podemos distinguir seis estilos de liderazgo fundamentales: *visionario*, *coaching*, *afiliativo*, *democrático*, *timonel* y *autoritario*. Asimismo, también indicábamos en dicho capítulo que los líderes del tercer sector se caracterizan por ser fuertes en los estilos de liderazgo afiliativo y democrático, pero, en cambio, necesitan desarrollar más los estilos visionario y *coaching*. A continuación, exponemos algunos consejos para desarrollar el estilo visionario:

1. **Presenta tus objetivos.** Expón tu visión, políticas, estrategias y objetivos. La visión que plantees debe ser algo deseable y factible. Haz ver claramente a todos tus empleados cuál es la misión de la organización y cuál es la relación que los objetivos de tu puesto guardan con ella, así como la manera en que sus objetivos se reflejan en tus expectativas.
2. **Pide *inputs* a tus empleados.** Pídeles que hablen de sus ideas, pensamientos, sentimientos e inquietudes, sobre cualquier cosa relacionada con los objetivos y el funcionamiento de la organización, y respóndeles rápidamente y con sinceridad.
3. **Proporciona argumentos.** Explica las razones de tus decisiones y acciones. Si es posible, trata de relacionarlas con las metas y los objetivos estratégicos de la organización.
4. **Delega las responsabilidades con claridad.** Evita hacer las cosas tú mismo simplemente porqué se deban hacer. Recuerda que tu trabajo consiste en persuadir e influir en los demás para que hagan las cosas lo mejor posible. Considera la manera en que tus acciones podrían afectar a su cumplimiento y evita aquellas cuyas consecuencias podrían ser negativas.
5. **Aporta *feedback*.** Permite que los demás sepan cuándo consideras que están haciendo las cosas bien y cuándo no. Especifica las conductas que deberían o no mantener y explica la razón de ello. Aporta *feedback* de forma periódica.
6. **Administra las recompensas y los castigos de forma justa y conocida.** Establece la política con firmeza y sin discriminación basándote estrictamente en el mérito de cada uno.

Fuente: Ricard Serlavós, Esade (2018).

## 4.2. Liderazgo innovador

En un contexto donde los desafíos sociales se globalizan y vuelven más complejos, las ONG que sepan descubrir posibilidades y soluciones no testadas previamente podrán asegurar su sostenibilidad y tener un impacto significativo. La innovación es, o debería ser, un tema prioritario también en el tercer sector. Y, sin embargo, la realidad es que muchas ONG no se caracterizan precisamente por su capacidad innovadora; como señalábamos al inicio de este capítulo, las competencias relacionadas con la innovación o el emprendimiento no son percibidas como muy presentes en sus líderes. **La capacidad de innovación ya no es opcional, sino que debería convertirse en un requisito indispensable para los líderes sociales actuales.**

Recientemente, el Grupo Bridgespan, con el apoyo de la Fundación Rockefeller, encuestó a 145 líderes de entidades sin fines de lucro estadounidenses sobre la capacidad de innovación de sus organizaciones, definida como una ruptura, en mayor o menor grado, con la práctica habitual que conduce a un significativo impacto social positivo. La gran mayoría de estos líderes (en torno al 80 %) consideran que la innovación es un imperativo urgente al que hay que aspirar, no un mero eslogan. El problema es que **solo el 40 % de estos posibles innovadores dicen que sus organizaciones están preparadas para innovar.**<sup>84</sup>

Las principales dificultades de las ONG para innovar están relacionadas con la falta de tiempo y de recursos económicos. En muchos casos, se valoran las nuevas ideas, pero no se toman las medidas necesarias para concretarlas. **El principal problema radica, en definitiva, en que la innovación carece de estructura y no se han creado los mecanismos adecuados para que esté presente en los procesos habituales y en todos los niveles de la organización.** Se carece de un enfoque de gestión de la innovación explícito e intencional. Una cultura verdaderamente orientada al emprendimiento y la innovación

comporta que toda la organización, no solo su liderazgo, se estructura en torno al compromiso de transformar ideas en nuevos y mejores productos, servicios y procedimientos para cumplir mejor su misión. Las organizaciones que constantemente innovan tienen líderes en todos los niveles que capacitan a los equipos para ampliar los límites de lo que es posible. Entienden que la innovación florece cuando el espacio para ella está claramente definido y se alienta al personal a crear y explorar. Algunos autores identifican seis elementos que caracterizan a las ONG con alta capacidad para innovar.<sup>85</sup>

Figura39. Seis elementos de las ONG con alta capacidad para innovar.



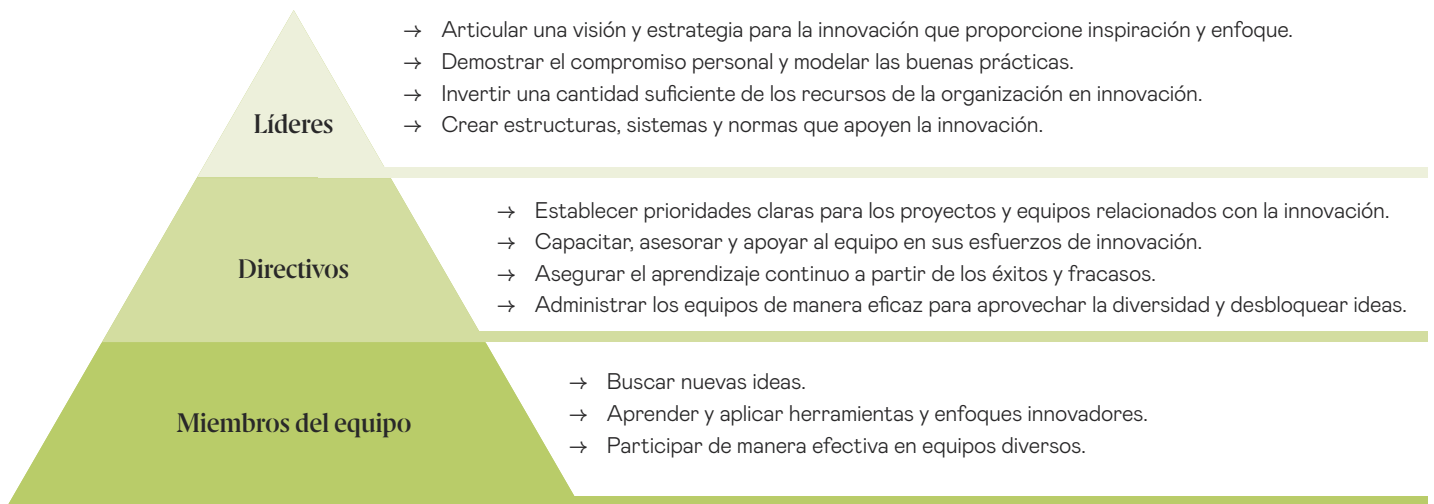
Fuente: Sahni, N.; Lanzerotti, L.; Bliss, A.; Pike, D. (2017): "Is your Nonprofit built for sustained innovation?". *Stanford Social Innovation Review*, agosto.

<sup>84</sup> Sahni, N.; Lanzerotti, L.; Bliss, A.; Pike, D. (2017): "Is your Nonprofit built for sustained innovation?". *Stanford Social Innovation Review*, agosto. Disponible en: [https://ssir.org/articles/entry/is\\_your\\_nonprofit\\_built\\_for\\_sustained\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/is_your_nonprofit_built_for_sustained_innovation)

<sup>85</sup> *Ibidem*

➤ Un liderazgo catalizador donde el líder que cataliza la innovación es aquel que establece una visión inspiradora, define las preguntas y los resultados en los que enfocarse, y luego da a las personas una amplia libertad para innovar dentro de esos límites. Los líderes de cada nivel de la organización desempeñan diferentes roles a la hora de fomentar la innovación:

Figura 40. Roles de los diferentes niveles de la organización a la hora de fomentar la innovación.





➤ **Una cultura organizativa *curiosa*** donde el personal ve más allá de sus obligaciones cotidianas y cuestiona constructivamente las suposiciones y el pensamiento de los demás, así como el *statu quo*. Las organizaciones con culturas curiosas fomentan la comunicación, la colaboración y la confianza, así como el pensamiento crítico y el debate. Se trata también de una cultura organizativa que no penaliza el error y que incentiva la experimentación.

La disrupción no puede ocurrir sin la innovación.

La innovación no puede ocurrir sin la experimentación.

La experimentación no puede ocurrir sin la posibilidad del fracaso.

Sin embargo, el fracaso es uno de los miedos humanos más temidos y a menudo conduce a la parálisis de la innovación o a la negación de la disrupción.

*Fuente: The exponential leaders' guide to disruption. Singularity University.*

Figura 41. Resituando el error.

	Enfoque tradicional	Nuevo enfoque
<b>El concepto de error</b>	El error no es aceptable.	El error es la consecuencia natural de la experimentación.
<b>Creencias acerca del desempeño efectivo</b>	Las personas efectivas no se equivocan.	Las personas efectivas aprenden de los errores inteligentes y comparten ampliamente las lecciones aprendidas.
<b>Respuesta</b>	Autoprotección.	Curiosidad.
<b>El rol del líder</b>	Evitar el error.	Fidelidad, que fortalezca la identidad y sea garante de la misión y de los valores de la ONG.

*Fuente:* Adaptación de Edmonson, A. (2014): *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*. Publicado previamente en Cordobés, M.; Carreras, I.; y Sureda, M. (2018).]

➤ **Equipos diversos**, con diferentes vivencias, experiencias, actitudes y capacidades, la materia prima para hacer crecer la capacidad de una organización para generar ideas innovadoras. No es suficiente simplemente con buscar la diversidad. También las organizaciones heterogéneas pueden lograr una mayor diversidad si se abren a las perspectivas externas. En muchos casos, las organizaciones contratan para la diversidad, pero luego forman a sus miembros para la asimilación. La mayoría de líderes favorecen la armonía y el acuerdo por encima de la contraposición de ideas y perspectivas, cuando es esta la que a menudo da lugar a ideas prometedoras. Las organizaciones que buscan aprovechar el poder de la diversidad para apoyar la innovación deben centrarse en tres áreas principales:

- Potenciar la diversidad en las plantillas.
- Construir equipos de trabajo diversos.
- Preparar a las personas para liderar y contribuir a equipos que sean diversos e inclusivos.

Un estudio del Center for Talent Innovation<sup>86</sup> en el que se entrevistó a 1.800 profesionales y se analizaron 40 casos de estudio puso de manifiesto la correlación entre la diversidad en el equipo de dirección y los resultados de las empresas. El estudio analizaba dos tipos de diversidad: i) inherente (características con las que naces, como el género o el grupo étnico); y ii) adquirida (características que ganas con la experiencia vital y profesional). El 45 % de las empresas con doble diversidad habían ganado cuota de mercado el último año y el 70 % habían entrado en nuevos mercados. **El estudio demostró que estas empresas se comportan mejor en innovación y resultados económicos.**

➤ **Límites porosos** que permiten que la información y las ideas fluyan hacia la organización desde voces externas (incluidos los beneficiarios) y por toda la organización. Las organizaciones con fronteras porosas cocrean soluciones con sus usuarios, se nutren también de voces y puntos de vista externos e invierten en personal, relaciones y sistemas, tanto internos como externos, que apoyan el intercambio fluido de conocimientos.

Para innovar mejor, busca **pensadores divergentes**. Y es que a menudo las mejores ideas vienen de otros campos. En un estudio realizado por diversas universidades,<sup>87</sup> los investigadores preguntaron a carpinteros, reparadores de tejados y *skaters* cómo mejorar los equipos de seguridad en cada ámbito. Lo curioso fue que cada grupo aportó mejores ideas para los ámbitos diferentes al suyo.

<sup>86</sup> Hewlett, S. et al.; Center for Talent Innovation (2013): "How Diversity can drive Innovation". *Harvard Business Review*, Diciembre 2013.

<sup>87</sup> Investigación: *Integrating Problem Solvers from Analogous Markets in New Product Ideation*. Nikolaus Franke, Vienna University of Economics and Business; Marion K. Poetz, Copenhagen Business School; Martin Schreier, Vienna University of Economics and Business. Resumen publicado en *HBR*, junio de 2015.

➤ **Estructuras y procesos** para identificar, probar y transformar conceptos prometedores en soluciones. Estas organizaciones generan nuevas ideas sistemáticamente, prueban ideas utilizando criterios, métricas y metodologías claramente articulados, y priorizan y escalan las ideas de mayor potencial. Estas estructuras se dividen habitualmente en cuatro fases, aunque varían según la organización:

Figura 42. Fases de la innovación



➤ **Disponibilidad de recursos.** La financiación, el tiempo, la formación y las herramientas son vitales para apoyar el trabajo de innovación.



## FOMENTANDO LA INNOVACIÓN EN TU ONG

### 1. Define qué es la innovación, explícalo y refuta algunos prejuicios o ideas preconcebidas.

Muchas organizaciones sin fines de lucro consideran que la innovación es costosa o está relacionada con la tecnología. Sin embargo, puede consistir simplemente en un cambio iterativo en cualquier área de la organización y no siempre conlleva un alto coste o la implantación de nuevas tecnologías para lograr cambios significativos o incluso avances radicales. Por lo tanto, un primer paso importante es clarificar lo que se entiende por “innovación”, especialmente en organizaciones tradicionalmente reacias o cerradas a esta. También es necesario combatir ciertas ideas preconcebidas, como, por ejemplo, que la innovación solo tiene lugar en los niveles más altos de la organización o que es algo propio de personas de áreas más “técnicas” o “creativas”. En este sentido, se proponen las siguientes acciones:

- Redacta una definición del concepto de innovación que funcione en tu organización.
- Escribe algunas razones clave por las que la innovación es importante, incluso urgente, para tu organización y explícalas al resto del equipo.
- Intenta comprender cómo puede darse la innovación en cada departamento.
- Planifica entre 7 y 10 momentos específicos durante el próximo año para recordarte a ti mismo y a todo el equipo dicha visión y definición del valor de la innovación.

### 2. Prioriza la inspiración

Convierte tu lugar de trabajo en un espacio propicio para las ideas. Habla frecuentemente sobre todo tipo de innovaciones, estén o no relacionadas directamente con el ámbito de tu organización. Una mentalidad creativa es contagiosa y supera barreras. Estas son algunas ideas prácticas:

- Programa actividades “inspiradoras” para todo el equipo, como ver ciertas películas y debatir sobre ellas.
- Pregunta a tu equipo qué otras ONG los inspiran y por qué.

### 3. Crea un laboratorio de innovación

Reserva un 10% del tiempo de trabajo de todos para la innovación y exige que trabajen en algo que no esté relacionado con las necesidades inmediatas. En este sentido, se puede reservar una mañana o una tarde a la semana para un laboratorio de innovación. No se trataría de algo formal, pues en realidad solo se estaría estructurando lo que el equipo ya podría estar haciendo de manera informal. Este laboratorio puede estar ubicado en una sala de conferencias o en cualquier otro lugar por pequeño que sea, pero debe tener como objetivo fundamental la generación de ideas. Una buena idea es dotarlo de elementos “inspiradores”, como pizarras, post-its, documentación o revistas, etc.



## FOMENTANDO LA INNOVACIÓN EN TU ONG

### 4. Construye estructura e invierte recursos

El impulso tiene lugar cuando las buenas ideas comienzan a convertirse en nuevos productos, servicios y procesos. Cuando esto no sucede, la gente piensa: “Si nadie está poniendo dinero en estas ideas, ¿por qué molestarse?”. Para que el equipo perciba que existe un compromiso real con la innovación y el emprendimiento, es necesario arriesgarse asignando una partida presupuestaria para dicho fin. Se puede poner en marcha un proceso para seleccionar y mejorar las ideas, elegir las personas que las impulsarán y probar prototipos. Se pueden organizar, por ejemplo, presentaciones trimestrales de ideas o mesas redondas periódicas de innovación. Es útil escoger a uno o varios “campeones de la innovación” que puedan impulsar estos procesos en el resto de la organización.

### 5. Celebra los éxitos y los fracasos

Premia el comportamiento innovador y este se extenderá. Busca las maneras de reconocer a aquellas personas que ya están pensando de forma innovadora o que están dispuestas a asumir riesgos. Ofrece incentivos reales a través de revisiones de desempeño reestructuradas y bonificaciones para aquellos que innovan. Celebra también los fracasos que enseñaron algo valioso a la organización. La inacción es el mayor de los fracasos.

Adaptado de Rusch, M. (2019): “How to foster a culture of innovation at your nonprofit”. *Pure Charity*. Artículo completo disponible en: <https://go.purecharity.com/how-to-foster-a-culture-of-innovation-at-your-nonprofit-by-mike-rusch/>



## EJERCICIO PRÁCTICO: ¿EJERCES UN LIDERAZGO CATALÍTICO QUE IMPULSA LA INNOVACIÓN SOCIAL?

### Liderazgo catalítico para generar innovación social

Mentalidad continuista	Mentalidad innovadora
Enfatiza la lógica.	Enfatiza la intuición.
Pregunta: "qué pruebas tenemos".	Pregunta: "¿Qué pasaría si.....?".
Se mueve rápido a las decisiones.	Plantea y analiza diferentes opciones.
Establece: "correcto" o "equivocado".	Establece: "Hay una forma mejor de hacerlo".
Le molesta la ambigüedad.	Abraza la ambigüedad.
Trata de clarificar el contexto inmediato para la toma de decisiones.	Trata de entender todo el sistema.
Espera procesos lineales de causa-efecto.	Anticipa relaciones no lineales y consecuencias no intencionadas.
Lo acomete y lo deja.	Algo en marcha, interactivo.
Aprende y luego ejecuta.	Aprendizaje continuo y mejora continuada de ideas.
Busca la estandarización y generar resultados uniformes.	Busca oportunidades para experimentar y obtener diferentes tipos de resultados.

### EJERCICIO

¿Cómo te situarías en cada pareja de afirmaciones? Valórate de 1 a 5 en cada una de ellas

Nota: 1 plenamente de acuerdo con la afirmación de la columna izquierda y 5 plenamente de acuerdo con la de la derecha

¿Qué puedes hacer para fortalecer tu capacidad de liderazgo catalítico que genere innovación social?

Fuente: Adaptado de Amira Bliss. Ford Foundation.



## CASO

### LIDERAZGO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN EN LA FUNDACIÓ JAUME BOFILL

La Fundació Bofill es una fundación cultural privada creada en el año 1969 cuya misión principal es favorecer el conocimiento crítico de nuestra sociedad para contribuir a su transformación, hasta lograr una sociedad más justa. Desde el año 2000 la actividad de la Fundació Jaume Bofill se centra exclusivamente en el ámbito de la educación. Esta especialización en el ámbito educativo ha permitido a la entidad conseguir mayor influencia pública en este sector y, con ello, un mayor impacto social.

La entidad ha desarrollado diversos proyectos educativos altamente innovadores en los últimos años. **Ello ha sido posible gracias a un liderazgo que ha apostado claramente por innovar en el sector educativo, sobre todo a través de entender la naturaleza sistémica del ámbito en el que trabajan y de abrir la entidad al**

**exterior y a la colaboración**, tratando de incorporar y cocrear conocimiento con todos aquellos actores clave del sistema, como el profesorado o los propios padres. Destaca en este sentido, por ejemplo, la puesta en marcha de los **Edcamps**, encuentros gratuitos y abiertos a toda la comunidad educativa con el fin de compartir aprendizajes y conocimientos. La Fundación ha puesto a disposición de la comunidad educativa las herramientas y metodologías para organizar los Edcamps y apoya a los promotores de cada edición con formación y apoyo logístico y mediático. A cambio, accede a las ideas e innovaciones que surgen en los encuentros. Destaca también la puesta en marcha, junto con Goteo, de una **plataforma para financiar iniciativas centradas en la innovación educativa o el proyecto Educación 360**, un proyecto *multistakeholder* cuyo objetivo es conectar e integrar todas las oportunidades educativas en Cataluña.





## RECURSOS PRÁCTICOS ADICIONALES

### Valorar la capacidad innovadora de tu organización e identificar áreas de mejora

*Building the capacity to innovate. A guide for nonprofits.* The Bridgespan Group y The Rockefeller Foundation, 2017.

La guía está dirigida a aquellos líderes y personal en todos los niveles de las organizaciones del sector social que desean ayudar a lograr avances y que se sienten frustrados por la falta de nuevas ideas o las dificultades para implementarlas. Ofrece herramientas de carácter práctico para fomentar la innovación en el seno de las organizaciones, así como una herramienta de diagnóstico para evaluar la capacidad de innovación actual.

Disponible aquí

### Para seguir profundizando

*Innovar para el cambio social. De la idea a la acción.*

Publicación del Instituto de Innovación Social de Esade y PwC. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2011-12. Autores: Elena Rodríguez Blanco, Ignasi Carreras, Maria Sureda.

Disponible aquí

### Ejercicio práctico: ¿Cómo estáis en tu ONG respecto a estos tres mensajes?

*Si quieres generar innovación social*

1. Recluta gente que no te haga estar cómodo. Diferente.
2. Encuentra gente feliz y hazles confrontarse.
3. Recompensa el éxito y el fracaso y penaliza la inacción.

## 4.3. Liderazgo colaborador y generador de alianzas

Los retos sociales que las ONG afrontan actualmente son demasiado complejos para ser resueltos por las organizaciones de forma individual. La colaboración es necesaria para lograr soluciones duraderas. **Asegurar una cooperación efectiva dentro del sector, pero también con otras organizaciones y actores, e incluso con beneficiarios y usuarios, es tanto un desafío como una gran oportunidad para las ONG.** Además de ser un medio para mejorar la sostenibilidad financiera y la calidad de los servicios, la colaboración es también un medio para mejorar la imagen pública del sector y su capacidad de incidencia política. Las organizaciones que sean más proactivas a la hora de identificar asociaciones no tradicionales y encontrar sinergias que fortalezcan la capacidad de todas las organizaciones colaboradoras estarán mejor preparadas para





## FOMENTANDO LA INNOVACIÓN EN TU ONG

### ¿Qué es la colaboración?

*“La colaboración es un proceso en el que actores autónomos interactúan a través de negociaciones formales e informales, creando conjuntamente reglas y estructuras que rigen sus relaciones y formas de actuar o decidir sobre los temas que les unen; es un proceso que implica normas compartidas e interacciones mutuamente beneficiosas”.* (Thompson, 2001)

Puede desglosarse en cinco dimensiones clave que los líderes pueden usar durante sus prácticas diarias para promover colaboraciones exitosas:

- **La dimensión administrativa.** Para que las acciones se lleven a cabo en colaboración, debe haber un elemento de administración que garantice que los roles y responsabilidades estén claros, y establezca límites entre las organizaciones.
- **La dimensión de la gobernanza.** Para colaborar con éxito y alcanzar objetivos compartidos, debe haber un elemento de negociación que permita tomar decisiones sobre cómo comportarse y trabajar en colaboración.
- **La dimensión de la autonomía.** Hay que reconocer que los socios tienen identidades duales, es decir, su propia identidad y la identidad de colaboración. Tratar de alcanzar al mismo tiempo los intereses propios y los colectivos puede generar tensiones que deben ser manejadas.
- **La dimensión de la mutualidad.** Para promover el intercambio de información, es necesario que este beneficie a todas las partes. Por lo tanto, se podría argumentar que esta relación se basa en la interdependencia.
- **La dimensión de confianza y reciprocidad.** La confianza es un componente fundamental de la colaboración cuyo desarrollo requiere considerable de tiempo y dedicación.

Terry, V.; Rees, J.: *Learning to lead II*. Publicación enmarcada en el proyecto EU3Leader. Developing entrepreneurial third sector leaders across Europe. Noviembre 2017.

Por una parte, la **colaboración sectorial es necesaria para evitar la duplicación de esfuerzos y la atomización operativa y aumentar así la coordinación y eficiencia del sector**. Esto es especialmente relevante en el caso de organizaciones pequeñas, que, de esta manera, pueden tener la posibilidad de acceder a determinadas fuentes de financiación o determinados servicios o profesionales.



### ¿POR QUÉ VALE LA PENA COLABORAR CON OTRAS ONG?

- **Identidad:** colaboración con otros.
- **Mejora de la calidad de la actuación** gracias al conocimiento compartido y a la coordinación de diferentes profesionales y expertos, con *expertise* complementarios.
- Unión de esfuerzos **para poder abordar retos ambiciosos**. Colaborar puede ayudarnos a ampliar nuestro ámbito de actuación para llegar a más usuarios o territorios o para ofrecer más servicios.
- **Mayor representatividad y legitimidad**, lo que nos puede permitir mejorar nuestro posicionamiento y, con ello, nuestra capacidad de atraer financiación y socios.
- Multiplicación **de la capacidad de movilización social**.
- Aseguramiento a largo plazo de la **sostenibilidad económica** de las acciones.
- Enriquecimiento y **aprendizaje** mutuo. Desarrollo profesional.
- Colaboración que permite **ser más eficiente y eficaz** gracias a la reducción de costes y la consecución de economías de escala. Se evita así la distorsión de varios proyectos con objetivos casi idénticos.
- Fomento de la generación de innovación social.
- **Reducción del riesgo** de significarte “políticamente”.



## ¿POR QUÉ VALE LA PENA COLABORAR CON OTRAS ONG?

### Qué permiten las colaboraciones

#### Ser más eficiente y eficaz

Reducción de costes, ganar economías de escala, más resultados.

#### Mejorar la calidad de la actuación

Más conocimiento, mejores procesos, coordinación de profesionales.

#### Ampliar ámbito de actuación o reforzar la posición

Más usuarios, más servicios, más territorios, más campos de actuación.

#### Ganar legitimidad. Mejorar el posicionamiento

Más financiación, más socios, más presencia social, facilitar la representación, negociación con otros actores.

### Características de las ONG colaborativas

- Son catalizadoras de alianzas, redes y ecosistemas que favorecen el desarrollo de su **misión**.
- Sitúan las colaboraciones en el centro de su propia concepción e identidad.
- Sitúan la misión en el centro de sus decisiones y actividades, no la organización y su marca.
- Cuentan con los recursos y capacidades del entorno al analizar las estrategias y vías de acción.
- Construyen relaciones desde la **confianza** y no desde el control.

Las colaboraciones entre ONG, sin embargo, no están exentas de retos y desafíos e implican considerables recursos temporales y de capacidad para asegurar que sean efectivas. La paradoja de la colaboración es que, si bien su efectividad depende de las diferencias entre los socios, al mismo tiempo estas pueden dificultarlas o hacerlas inviables.<sup>88</sup> Además, las organizaciones deben colaborar con otras con las que puede que compitan por contratos y ayudas en otros ámbitos. Otros desafíos relevantes a la hora de colaborar son los siguientes:

- La pérdida de control directo de las actuaciones y resultados.
- La existencia de experiencias previas negativas.
- La participación en demasiados proyectos al mismo tiempo y el temor a dispersarse.
- Personalismos. Aislamiento. ¿Competencia entre ONG?
- La propia dinámica diaria, que implica en muchas ocasiones que no hay tiempo para colaborar.
- El temor a diluir la marca y los beneficios para nuestra ONG.
- El riesgo de que se aprueben otros enfoques.
- El temor o riesgo de pérdida de autonomía.
- La posible pérdida de eficiencia.
- Los riesgos asociados para la reputación de la ONG.



### RECOMENDACIONES DEL INFORME DE PWC SOBRE EL TERCER SECTOR EN ESPAÑA PARA FOMENTAR LA COLABORACIÓN SECTORIAL:

- Realizar proyectos conjuntos en aquellos casos específicos en los que tenga sentido desde un punto de vista de la calidad de la atención o de la eficiencia.
- Alcanzar alianzas temporales para determinados proyectos y/o aspectos operativos concretos con el apoyo del sector público a través del establecimiento de unas líneas maestras que fomenten la colaboración.
- Establecer un sistema de transferencia de conocimiento y best practices a través de la creación de una plataforma específica o aprovechando las existentes.



## CASO

### UN EJEMPLO DE COLABORACIÓN SECTORIAL EXITOSA: RAIS Y PROVIVIENDA Y SU ALIANZA ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO DE HOUSING FIRST

RAIS es una ONG creada en 1998 que trabaja para conseguir que **ninguna persona viva en la calle**. La propia web de RAIS pone de manifiesto de forma clara la apuesta de la entidad por establecer colaboraciones con otros actores del sector para acabar con el sinhogarismo: *“Solos no podemos, con aliados sí. No solo apostamos por las alianzas enfocadas a la causa del sinhogarismo, sino que creemos en la necesidad de generar redes y alianzas para la defensa y la promoción de derechos. Solo así es posible hacer que nuestra lucha contra el sinhogarismo conecte con los movimientos sociales y con cualquier organización comprometida con el cambio social”*.

Ejemplo de esta voluntad es la **alianza estratégica con la asociación Provivienda desde el año 2015 con el objetivo de desarrollar programas basados en el modelo Housing First**. Este modelo de intervención ofrece una respuesta innovadora al fenómeno de las personas sin hogar y tiene como objetivo erradicarlo, brindando a las personas un hogar individual y apoyo profesional basado en sus necesidades y demandas. Desde su puesta en marcha, esta colaboración ha conseguido 350 viviendas repartidas en todo el Estado. El objetivo de la alianza entre ambas entidades es maximizar los resultados del programa a través de la especialización de Provivienda y de RAIS en sus ámbitos de actuación respectivos.



Por otra parte, la colaboración intersectorial, especialmente entre ONG y empresas, tiene cada vez **más importancia** por los beneficios que puede aportar a ambas partes. En el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, hemos identificado aquellos tipos de **colaboraciones entre ONG y empresas que destacan por su alto impacto social**.<sup>89</sup> Un primer tipo de colaboraciones son aquellas alianzas que duran en el tiempo y se renuevan para tener un impacto creciente y ganar en eficiencia de forma sostenida. Ejemplo de ello es la colaboración entre Oxfam Intermón y DKV a lo largo de dos décadas, que ha permitido ampliar los programas de la ONG, contribuir a aumentar sus socios e ingresos económicos y lanzar proyectos conjuntos innovadores. Otro tipo de alianzas a destacar son las que permiten mejorar la calidad de la intervención social mediante la suma de competencias complementarias. Una muestra sería la puesta en marcha de la escuela de hostelería-restaurante D'ins. Se trata de una exitosa iniciativa de la fundación Formació i Treball, especializada en la inserción laboral de personas en situación de vulnerabilidad, en colaboración con la empresa

de restauración Áreas. La generación de innovación social mediante las colaboraciones ONG-empresa es una tercera forma de cooperación con alto impacto social. Es el caso de la alianza entre la Cruz Roja y Vodafone centrada en el desarrollo del uso tecnológico para la atención integral de las personas de edad avanzada, las personas con dependencia y las mujeres víctimas de la violencia de género, fomentando su autonomía. Por último, también se han demostrado especialmente eficaces aquellas formas de colaboración dirigidas a cambiar las reglas de juego de un sector de actividad. Nos referimos a alianzas de múltiples y diversos actores, como la del Forest Stewardship Council (FSC) para el sector forestal, la Global Reporting Initiative (GRI) para la rendición de resultados sobre la RSE o el movimiento que promueve el comercio justo. Son cuatro tipos de colaboraciones entre empresas y ONG que ejemplifican lo que tan bien expresa un conocido proverbio africano: "Si quieres ir rápido ve solo, pero si quieres llegar lejos ve bien acompañado".<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Para más información sobre alianzas y colaboraciones, consúltese la siguiente publicación: Abenoza, S.; Carreras, I.; Sureda, M. (2015): *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad*. Instituto de Innovación Social de Esade – PwC.

<sup>90</sup> Carreras, I. Artículo publicado en *La Vanguardia* el 4 de enero de 2015.  
<http://innovacionsocial.esadeblogs.com/2015/01/13/colaboracion-intersectorial/>



## RECOMENDACIONES DEL INFORME DE PWC SOBRE EL TERCER SECTOR EN ESPAÑA PARA FOMENTAR LA COLABORACIÓN INTERSECTORIAL:

**Para garantizar la sostenibilidad y estabilidad financiera del tercer sector, en los próximos años será clave la colaboración con los organismos públicos y con las empresas privadas.** Las empresas del sector público y privado cada vez van a desempeñar un rol más importante en el tercer sector gracias al fortalecimiento de las políticas de responsabilidad social corporativa, por lo que van a dejar de ser simples “firmadores de cheques”, y al aumento progresivo del escrutinio de las actividades que llevan a cabo las ONG. Por todo ello, es necesario que la estrategia de las organizaciones del tercer sector se integre con la de los agentes públicos y privados. En los últimos años se ha avanzado en la colaboración con empresas privadas,

y algunas organizaciones se están convirtiendo en socios estratégicos de las compañías. Por su parte, las empresas ya no perciben a las entidades del sector como meros captadores de financiación. Las claves para los múltiples casos de éxito que existen en el sector son fundamentalmente tres: i) las organizaciones del tercer sector han entendido las necesidades de las empresas; ii) se han generado relaciones de confianza con los equipos directivos de las empresas; y iii) la sociedad está exigiendo cada vez en mayor medida a las empresas que contribuyan a la solución de los problemas de las sociedades en las que operan, por lo que estas son cada vez más receptivas a la colaboración con las organizaciones del sector.

Para que estas alianzas, tanto dentro como fuera del sector, lleguen a buen puerto, es necesario un liderazgo que entienda el valor estratégico de la colaboración y que construya culturas organizativas que fomenten y recompensen los esfuerzos en este sentido. Dado que crear y mantener asociaciones y redes exitosas requiere de un tiempo y esfuerzo considerables, la colaboración y alineación con otras organizaciones debe ser concebida como esencial para lograr la misión de la organización. Los líderes de las organizaciones altamente colaboradoras estudian los ecosistemas de los que forman parte para ver quién hace qué, dónde encajan sus organizaciones y dónde hay oportunidades para acciones alineadas. En lugar de esperar a que acudan a ellos, los líderes de estas organizaciones impulsan que sus miembros salgan a encontrar socios potenciales y a hacer crecer las redes de la organización. También dedican una cantidad significativa de tiempo a la gestión de actividades de colaboración sobre la base de que sus organizaciones tendrán éxito en la medida en que sus colaboraciones sean exitosas. Los líderes que buscan fomentar la colaboración en toda la organización están utilizando, en definitiva, las siguientes estrategias:<sup>91</sup>

1. **Recompensando la colaboración.** A medida que las organizaciones progresan hacia culturas colaborativas, los líderes están cambiando el sistema de recompensas, haciendo del desempeño colaborativo parte del proceso de revisión de los empleados y otorgando reconocimiento y diferentes tipos de recompensas a quienes trabajan de manera efectiva para ir más allá de los límites de la organización.
2. **Comunicando de forma transparente.** En cualquier organización, la forma en que se maneja la información determina si se convierte en un obstáculo o un facilitador de la colaboración. La comunicación transparente en toda

la organización es una herramienta de vital importancia para cambiar la mentalidad de silos y fomentar la colaboración.

3. **Animando las redes.** Los empleados con múltiples redes en toda la organización aportan un valor agregado y facilitan la colaboración. Los líderes, por tanto, aceleran el flujo de conocimiento e información en la organización al fomentar las relaciones en el lugar de trabajo y asegurarse de incluir oportunidades para socializar.
4. **Creando alineación en torno a objetivos unificadores.** La base de una organización exitosa es un equipo completo centrado en objetivos comunes. Los líderes de distintas áreas o departamentos comprenden y comunican los objetivos generales de la organización para resaltar la importancia de trabajar en concierto con otras áreas para lograr objetivos cruciales.
5. **Fomentando la innovación a través de la diversidad.** La creatividad se nutre de la diversidad colectiva, esa potente combinación de ideas de personas de toda la organización con diferentes vivencias, estilos de pensamiento y experiencia. Cuando una organización se centra en la innovación colaborativa, los líderes crean equipos multifuncionales para captar diversas perspectivas.
6. **Centrándose en el cliente o usuario.** Ya sea del tipo que sea, los clientes o usuarios de las organizaciones hoy en día desean una experiencia perfecta y personalizada. Y un servicio continuo y centrado en el cliente requiere colaboración.

<sup>91</sup> <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2019/04/09/8-ways-leaders-foster-collaboration/#c203c7b55cc8>

**7. Construyendo relaciones de confianza.** Las relaciones de colaboración prosperan en un ambiente de confianza personal. La confianza es la creencia que una parte tiene en la confiabilidad, integridad y honestidad de la otra parte. Es la expectativa de que la fe que uno deposita en otra persona será honrada. La confianza es la base de la verdadera colaboración.

**8. Redefiniendo su papel de líder.** En contraste con los líderes con mentalidad de control del pasado, los líderes más efectivos de hoy están ejerciendo un tipo diferente de poder: obtener resultados a través de una influencia positiva. Este nuevo estilo de liderazgo es una combinación de habilidades personales e interpersonales que forman la base de la capacidad de un líder para impactar e inspirar a otros.

### Las competencias de los líderes colaborativos

1. Escucha activa y diálogo
2. Autoconocimiento
3. Humildad y generosidad
4. Trabajo con los demás
5. Juicio crítico
6. Motivación e influencia
7. Competencias técnicas
  - Digitales
  - Especialidad y fertilización cruzada

Fuente: Adaptado de Ben Emmens a partir del trabajo sobre "core competencies framework" desarrollado por el sector de ayuda humanitaria.



## ALGUNOS AUTORES IDENTIFICAN CUATRO ELEMENTOS CLAVE PARA EJERCER UN LIDERAZGO COLABORADOR.<sup>92</sup>

Presentan una forma de liderazgo que solo es posible cuando se deja de lado el deseo, o la necesidad, de hacerlo todo por nuestra cuenta y se invierte en nuevas oportunidades para liderar en colaboración con los demás. Estos autores describen cuatro características de liderazgo: **confianza**, en lugar de *control*; **humildad**, en lugar de *marca*; **nodo**, frente a *hub*; y **misión**, sobre *organización*.

### Confianza en lugar de control

Las relaciones sólidas entre los socios de la red y una cultura en la que los actores invierten recursos de manera rutinaria en la construcción de relaciones basadas en la confianza a largo plazo, sin la expectativa de control o incluso reconocimiento, son fundamentales para el éxito de la colaboración. A menos que se construyan sobre una base de respeto e integridad mutuos, es poco probable que las colaboraciones tengan éxito, independientemente de la estructura formal o la planificación estratégica que se les haya dado.

### Humildad en lugar de marca

A diferencia de lo que pasa en muchos casos en el emprendimiento social, el liderazgo colaborador es anónimo. Deliberadamente los líderes ceden su poder al liderazgo colectivo de la red y a desarrollar la capacidad de liderazgo en toda la red.

### Nodo frente a *hub*

Estos líderes también son conscientes de que constituyen solo una parte entre los muchos que trabajan en un sistema más grande, y de esta manera

### Líderes colaborativos



encarnan un tipo especial de líder sistémico, como se analizará en el siguiente apartado. No solo se conectan al sistema más grande que los rodea y fomentan la conversación generativa, sino que también catalizan y lideran deliberadamente redes orientadas a la acción que se alinean en torno a un propósito compartido definido. Desarrollan una cultura donde ningún individuo u organización busca ser la estrella más brillante. Los socios y compañeros movilizan una constelación de recursos y habilidades que permiten el logro de una visión compartida. La red se convierte en el principal vehículo para generar impacto en la misión.

### Misión sobre organización

Muchas organizaciones están orientadas internamente: se centran en sus propios objetivos, estructura institucional y sostenibilidad. Estos líderes, en cambio, están más motivados por lograr el máximo impacto que por avanzar ellos mismos o sus organizaciones. Cuando todos los participantes de la red asumen este principio, esta se ve reforzada, a la vez que se abren las puertas a futuras alianzas.

<sup>92</sup> Jane Wei-Skillern et al (2008, 2015): The Networked Nonprofit y The Most Impactful Leaders You've Never Heard Of. Artículos publicados en el *Stanford Social Innovation Review*.



## APORTACIONES DE LOS DIRECTIVOS/AS DE ONG ESPAÑOLAS PARTICIPANTES EN EL FORO ESADE-PWC 2019

### El liderazgo colaborador, ¿qué comporta para vosotros? Principales retos y aprendizajes.

- La colaboración con otros actores es imprescindible hoy en día, pero debe tener un sentido y un impacto en los colectivos con los que se trabaja. Hay que tener claro qué valor añadido aporta cada organización que colabora.
- Es necesario distinguir entre dos tipos de colaboraciones: i) las que nos ayudan a desarrollar las actividades que llevamos a cabo y generalmente implican la colaboración con agentes complementarios; y ii) aquellas que nos permiten fortalecernos como sector y tienen más que ver con nuestro rol de incidencia política.
- Uno de los retos principales es el de la gestión de egos y protagonismos. Hay que estar dispuestos a perder cierto protagonismo de tu ONG en beneficio del protagonismo del conjunto. Hay que plantearse: ¿qué es prioritario: la marca o la causa?
- Otro reto importante es que, cuando inicias una colaboración, no siempre sabes si va a resultar estratégica o no. A veces es difícil valorar ex ante si vale la pena colaborar o no.

**¿Con qué grupos de interés diferentes de los usuales vuestras organizaciones deberían intentar colaborar más y para qué?** Cada vez es más evidente que es necesario colaborar más estrechamente con agentes de fuera del sector, como universidades, organizaciones de la economía social y solidaria, la Administración pública, partners tecnológicos y pymes.



## CASO

### PROSALUS Y SU LIDERAZGO ALTAMENTE COLABORATIVO

Prosalus es una organización no gubernamental de cooperación al desarrollo (ONGD) creada en 1985 que trabaja por la promoción de la salud en África y América Latina. La misión de Prosalus es promover el respeto, protección y garantía de los derechos humanos a la alimentación, a la salud y al agua y saneamiento de aquellas poblaciones que aún no los tienen garantizados, incorporando en su trabajo los enfoques de género en desarrollo y sostenibilidad.

Se trata de una ONG de tamaño relativamente pequeño, con una plantilla de unas diez personas y un presupuesto anual en torno al millón de euros. A pesar de ello, Prosalus ha participado en proyectos y campañas que han conseguido una gran incidencia e incluso influir en políticas públicas, especialmente en el ámbito del derecho a la alimentación. **Ello se ha conseguido gracias al establecimiento de colaboraciones y alianzas con actores destacados del sector**, algunos de ellos de mayor tamaño y posición más consolidada que Prosalus. Un ejemplo temprano del carácter altamente colaborador de la entidad es la campaña en relación con el derecho a la alimentación iniciada en el año 2003 junto con Cáritas Española, Veterinarios Sin Fronteras y, posteriormente, Ingeniería Sin Fronteras, Ayuda en Acción y Acción contra el Hambre. La campaña se convirtió en un referente para el sector, habiendo participado en los principales procesos relacionados con esta temática a nivel nacional e internacional. Otro ejemplo notable es la campaña iniciada por Prosalus para detener el envío de sobrantes de medicamentos a países del Sur. Viendo que en España era una práctica extendida, Prosalus decidió poner en marcha una campaña para sensibilizar a otras organizaciones, consiguiendo implicar a quince organizaciones más. A

raíz de esta campaña consiguieron que disminuyese notablemente esta práctica y marcaron pautas sobre cómo debían hacerse en el futuro las donaciones de medicamentos en el sector.

Además de colaborar con otras ONG, Prosalus destaca también por su **actitud proactiva a la hora de establecer alianzas con el sector corporativo**, con el convencimiento de que, como actores sociales, las empresas también deben jugar un papel en la cooperación al desarrollo. Como destacan en el manual elaborado por la entidad “Política de colaboración con empresas”,<sup>93</sup> el establecimiento de colaboraciones supone para Prosalus tanto la posibilidad de contar con apoyos diversos a la hora de llevar a cabo sus proyectos como la oportunidad de desarrollar acciones de sensibilización con proyección a la propia empresa, al conjunto de sus trabajadores e incluso a sus clientes. Este documento tiene como objetivo definir los principios y criterios sobre los que Prosalus quiere construir sus relaciones de colaboración con las empresas, así como marcar las orientaciones prácticas para el desarrollo de un nuevo modelo de relación con estas. En este sentido, destaca la voluntad de **establecer diálogos abiertos con las empresas** en los que haya un reconocimiento de las inquietudes, intereses y expectativas de ambas partes que sustente el **respeto mutuo**. El objetivo es identificar **áreas de interés común** que permitan la participación de la empresa y sus trabajadores en la misión de Prosalus, así como la participación de Prosalus en la vida de la empresa. El documento destaca también la conveniencia de la **estabilidad** de las colaboraciones, así como su capacidad para **generar valor añadido**, donde cada parte aporta un conocimiento y experiencia específicos.

<sup>93</sup> Prosalus (2018): “Política de colaboración con empresas”. Disponible en:

[https://prosalus.es/sites/default/files/documentos\\_institucionales/cv\\_y\\_propuesta\\_colaboracion\\_empresas\\_2018.pdf](https://prosalus.es/sites/default/files/documentos_institucionales/cv_y_propuesta_colaboracion_empresas_2018.pdf)

[https://www.prosalus.es/sites/default/files/documentos\\_institucionales/politica\\_colaboracion\\_empresas.pdf](https://www.prosalus.es/sites/default/files/documentos_institucionales/politica_colaboracion_empresas.pdf)





## CASO

### PROSALUS Y SU LIDERAZGO ALTAMENTE COLABORATIVO

#### ¿Qué ofrecemos?



Un ejemplo de su voluntad de cooperar con el sector corporativo es su campaña “Empresas sin desperdicio”, en el marco de la iniciativa de sensibilización ciudadana “yonodesperdicio.org”. “Empresas sin desperdicio” es una iniciativa que se puede enmarcar en la RSC de la empresa y en la que tanto la empresa como sus trabajadores asumen un compromiso. La iniciativa se apoya en la creación de una comunidad de personas comprometidas con la reducción del desperdicio alimentario que pueden interactuar con el apoyo de una plataforma tecnológica (web y APP) creada por Prosalus. El contexto de la plantilla de una empresa puede ser un grupo humano ideal para poner en marcha

el funcionamiento de esta iniciativa en una determinada localidad, permitiendo que los trabajadores se visualicen como pioneros-promotores, con un papel de liderazgo y compromiso.

De esta manera, incluso desde una posición modesta en cuanto a tamaño y volumen presupuestario, Prosalus ha conseguido, gracias a un liderazgo que ha promovido claramente la colaboración, ejercer influencia en actores relevantes del sector, además de haberse beneficiado del intercambio de conocimiento y experiencias que estas colaboraciones han supuesto.



## RECURSOS PRÁCTICOS ADICIONALES

### ALGUNOS EJERCICIOS DIRIGIDOS A DETERMINAR TU CAPACIDAD PARA EJERCER UN LIDERAZGO COLABORADOR

- Valórate en cada uno de estos doce comportamientos colaborativos en una escala de 5 (es muy descriptivo de tu persona) a 1 (no es descriptivo).
- Analiza los comportamientos en los que tengas una puntuación más alta ¿Qué competencias o actitudes hacen que los practiques regularmente?
- Analiza también los comportamientos en los que tengas una puntuación más baja ¿Qué capacidades deberías desarrollar para poder incorporarlos en tu práctica cotidiana?

Comportamiento	Valoración
1. Escucho de forma activa las perspectivas y experiencias de los grupos de interés.	1 2 3 4 5
2. Establezco y mantengo líneas de comunicación y diálogo con potenciales futuros aliados.	1 2 3 4 5
3. Contribuyo en el trabajo en equipo de forma determinante a la consecución de objetivos y resultados.	1 2 3 4 5
4. Participo en redes para acceder y promover las buenas prácticas.	1 2 3 4 5
5. Me confronto con decisiones y comportamientos que van en contra de los acuerdos de colaboración establecidos.	1 2 3 4 5
6. Uso mis habilidades de negociación y resolución de conflictos para superar los obstáculos y tensiones entre aliados.	1 2 3 4 5
7. Me intereso por entender mis habilidades y cómo se complementan con las de los demás para construir un equipo efectivo.	1 2 3 4 5
8. Busco recibir feedback y trabajo a partir de sus aportaciones para mejorar mis comportamientos, habilidades y rendimiento.	1 2 3 4 5
9. Tengo análisis crítico y juicio en situaciones exigentes y con alta incertidumbre.	1 2 3 4 5
10. Adapto rápidamente los planes en respuesta a imprevistos o contextos cambiantes.	1 2 3 4 5
11. Inspiro confianza en las demás personas y tengo capacidad de influencia para alcanzar un objetivo compartido.	1 2 3 4 5
12. Adapto mi estilo de liderazgo a los cambios en el equipo, el proyecto o el contexto.	1 2 3 4 5

Fuente: Elaboración propia a partir de Bent, E. (2016): "Conscious collaborations"



**RECURSOS PRÁCTICOS ADICIONALES**  
**ALGUNOS EJERCICIOS DIRIGIDOS A DETERMINAR TU CAPACIDAD**  
**PARA EJERCER UN LIDERAZGO COLABORADOR**

**¿Qué colaboraciones y alianzas debemos priorizar?**

Uno de los roles fundamentales del liderazgo en el ámbito de la colaboración es priorizar y clasificar las colaboraciones que se están llevando a cabo a través del análisis del nivel de resultados estratégicos que se

están consiguiendo. Para ello, deberá tenerse en cuenta el interés estratégico de cada colaboración/alianza, así como su nivel de eficiencia, como se muestra en el siguiente cuadro:



**Ejercicio:**

Analiza alguna de las colaboraciones/alianzas en las que participa o ha participado tu ONG. ¿Cómo situarías en la siguiente matriz las diferentes colaboraciones y alianzas en las que participa o ha participado tu organización?

Fuente: Elaboración propia



## RECURSOS PRÁCTICOS ADICIONALES

### ALGUNOS EJERCICIOS DIRIGIDOS A DETERMINAR TU CAPACIDAD PARA EJERCER UN LIDERAZGO COLABORADOR

#### Cuestionario de evaluación de la coherencia en el trabajo en alianza

##### 1. Intenciones, actitud y compromisos de cada líder

- ¿Soy de la opinión de que el enfoque de trabajo en alianza es crucial para la consecución de nuestros objetivos?
- ¿Creo en que los demás miembros desean que la alianza tenga éxito?
- ¿Estoy comprometido con los resultados de la alianza?
- ¿Estoy dispuesto a poner en duda las cosas que de antemano doy por supuestas?
- ¿Valoro suficientemente las diferencias existentes entre nosotros?
- ¿Confío lo suficiente en los demás miembros como para permitirles que tomen decisiones en mi nombre?

##### 2. Comportamiento de cada líder

- ¿Soy yo partidario del enfoque de trabajo en alianza?
- ¿Escucho activamente a los demás miembros?
- ¿Me suscribo a los principios de la alianza (p.ej. equidad, transparencia, beneficio mutuo) en mi comportamiento cotidiano?

- En cuanto a buscar y dar información útil entre los demás miembros, ¿La pido y la doy?
- ¿Cumplo con mis compromisos?
- ¿Muestro mi respeto hacia los demás miembros incluso cuando no están presentes?
- ¿Apoyo las necesidades de desarrollo de los demás miembros?
- ¿Aprecio los logros de los demás miembros?

##### 3. Pensamientos, valores y normas de la alianza

- ¿Hay un acuerdo compartido sobre los beneficios y riesgos del trabajo en alianza?
- ¿Estamos alineados alrededor de la misma opinión y los mismos valores comunes?
- ¿Compartimos nuestras ideas con libertad? ¿Incluso si éstas están en desacuerdo con las de otros?
- ¿Estamos dispuestos a cambiar abiertamente nuestra opinión sobre otro partícipe?
- ¿Nos concedemos, los unos a los otros, el beneficio de la duda?



## RECURSOS PRÁCTICOS ADICIONALES

### ALGUNOS EJERCICIOS DIRIGIDOS A DETERMINAR TU CAPACIDAD PARA EJERCER UN LIDERAZGO COLABORADOR

→ ¿Hemos desarrollado la cultura de la transparencia entre nosotros mismos y alrededor de la alianza?

→ ¿Buscamos continuamente nuevas oportunidades para aprender, cambiar y mejorar?

#### 4. Estructuras, sistemas y estrategias de las alianzas

→ ¿Ha sido comprendido claramente nuestro acuerdo de trabajo en alianza por todos?

→ ¿Se han establecido los incentivos necesarios para que los miembros piensen y actúen en beneficio de la alianza?

→ ¿Tenemos la capacidad y los recursos para alcanzar el éxito con nuestro esfuerzo conjunto?

→ ¿Tenemos establecidas las estructuras y las reglas básicas para poder trabajar juntos eficazmente?

→ ¿Estamos compartiendo la información libremente con nuestros partícipes?

→ ¿Han quedado claras nuestras prioridades estratégicas para todos los interesados?

→ En cuanto a todo lo que hacemos, ¿nos hemos marcado unos niveles de calidad altos? y ¿los respetamos?

→ ¿Estamos aportando los mejores recursos y complementos para hacer que la alianza tenga éxito?

→ ¿Estamos institucionalizando la alianza de manera que pueda continuar su trabajo sin nosotros?

Fuente: The International Business Leaders Forum y Global Alliance for Improved Nutrition (2003): *Manual del trabajo en alianza* (Pauta 2, pág. 42).

## 4.4. Liderazgo sistémico

El concepto de “cambio sistémico” no es nuevo, pero cada vez más líderes de entidades del tercer sector lo consideran una forma prometedora de lograr un mayor impacto. Actualmente, la pertinencia y legitimidad de las ONG y otras entidades del tercer sector están cada vez más determinadas por su disposición y capacidad para abrazar e impulsar el cambio sistémico y abordar las causas profundas de los problemas sociales. **El pensamiento sistémico alienta a las organizaciones sociales a comprender y analizar los contextos dentro de los cuales operan, entendiendo cómo interactúan las diversas partes interesadas de un sistema, así como a diseñar programas capaces de adaptarse a medida que las condiciones sobre el terreno van cambiando.** El pensamiento sistémico implica comprender la red de interrelaciones que subyace en los problemas complejos y repensar los supuestos sobre cómo ocurre el cambio. Basándose en una extensa revisión bibliográfica, los autores de “The water of systems change”<sup>94</sup> identifican seis condiciones fundamentales que influyen para lograr un cambio sistémico, como se muestra en el gráfico siguiente:

### Principios fundamentales para el cambio sistémico

1. **Entender las necesidades y la raíz del problema.** Entender la experiencia de los beneficiarios en el conjunto del sistema, no solo en relación con una organización concreta.
2. **Involucrar a los principales actores.** Encontrar personas que tengan la energía y el conocimiento para cambiar el sistema, juntarlas y empoderarlas para crear el cambio.
3. **“Mapear” el sistema.** Establecer las causas y efectos, los actores principales, las palancas y obstáculos, qué puede ser controlado e influenciado y qué no.
4. **Trabajar con otros.** Aplicar un enfoque colaborativo de actores diversos con un objetivo focalizado. Identificar las oportunidades para cambiar el sistema.
5. **Liderar de forma compartida.** Fijar una visión y una estrategia común. Liderar de arriba abajo y de abajo arriba. Empoderar y delegar.
6. **Generar una cultura del aprendizaje.** No hay errores, solo aprendizaje. Aprender y adaptar para incrementar la capacidad de generar cambio social.

<sup>94</sup> Kania, J.; Kramer, M.; Senge, P. (2018): “The water of systems change”. FSG, junio.

Figura 4.3. Cambiando las condiciones que dieron lugar al problema.



- **Políticas:** gobierno, normas institucionales y organizativas, regulaciones y prioridades que guían las acciones de la entidad y las de otros.
- **Prácticas:** actividades emprendidas por instituciones, coaliciones, redes y otras entidades destinadas a mejorar el progreso social y ambiental. Además, dentro de la entidad, los procedimientos, directrices o hábitos compartidos informales que configuran su trabajo.
- **Flujos de recursos:** cómo se distribuyen y reparten el dinero, los recursos humanos, el conocimiento, la información y otros activos, como la infraestructura.
- **Relaciones y conexiones:** calidad de las conexiones y la comunicación entre los actores del sistema, especialmente entre aquellos con diferentes trayectorias y puntos de vista.
- **Dinámica del poder:** distribución del poder en la toma de decisiones, autoridad e influencia formal e informal entre individuos y organizaciones.
- **Modelos mentales:** creencias y suposiciones profundamente arraigadas y formas de operar que se dan por sentado y que influyen en cómo pensamos, qué hacemos y cómo nos comunicamos.



Dado que las condiciones menos explícitas son las más difíciles de descifrar y, sin embargo, pueden tener un gran impacto en el cambio del sistema, los líderes sistémicos deben asegurarse de prestar suficiente atención a las relaciones, las dinámicas de poder y, especialmente, los modelos mentales subyacentes (como, por ejemplo, el racismo y los sesgos de género) presentes en los sistemas en los que trabajan. Además, la capacidad de una organización para crear un cambio externo está limitada también por sus propias políticas, prácticas y recursos internos, sus relaciones y desequilibrios de poder, y las suposiciones tácitas de sus órganos de gobierno y equipo. Por ejemplo, las organizaciones pueden distorsionar la dinámica del cambio social mediante la imposición de horizontes temporales arbitrarios conformados por sus procesos de gobierno en lugar de por una comprensión real de los sistemas que buscan cambiar.

Hasta ahora, el trabajo de las ONG se ha basado fundamentalmente en el nivel explícito, tratando de influir sobre las políticas públicas, de promover prácticas más efectivas y de canalizar recursos humanos y financieros para resolver los desafíos sociales. Sin embargo, para lograr un impacto a largo plazo es necesario trabajar también en los otros dos niveles.

Lo ocurrido con la crisis migratoria en Europa es un ejemplo de cómo trabajar en el primer nivel puede resultar insuficiente. Cuando los políticos aumentaron el número de refugiados a los que se les permitió entrar en Europa, abordaron prácticas y políticas, e incluso proporcionaron recursos financieros para el reasentamiento. Sin embargo, al no promover una narrativa de acompañamiento para conquistar los corazones y las mentes de los ciudadanos europeos, el temor a los riesgos económicos y de seguridad, junto con el temor al "otro" (por ejemplo, otras religiones, otras culturas, otras razas), socavó el reasentamiento exitoso y creó una gran reacción política en diversos países europeos, dejando sin efecto los cambios de primer nivel de los líderes políticos.

### **Transformar un sistema implica sobre todo transformar las relaciones entre las personas que conforman el sistema.**

Por ejemplo, con demasiada frecuencia, las organizaciones e individuos que trabajan exactamente en los mismos problemas sociales actúan aislados unos de otros. Por ello, simplemente conseguir que los diferentes grupos se relacionen puede generar un gran impacto. Trabajar en el último nivel supone el mayor desafío precisamente por estar fundamentalmente determinado por creencias, asunciones y juicios de carácter muchas veces inconsciente. Cambiar modelos mentales exige en muchos casos cuestionar las estructuras de poder que han dado forma a esos modelos mentales en el pasado y que lo continúan haciendo en el presente.

### **EJERCER UN LIDERAZGO SISTÉMICO**

#### **Liderar para lograr cambios sistémicos requiere de un conjunto más amplio de habilidades y competencias, más allá de aquellas dirigidas a crear y gestionar programas.**

Los líderes que poseen un enfoque de pensamiento sistémico son más flexibles y divergentes a la hora de solucionar los problemas que abordan; de esta forma, los resultados no conllevan consecuencias no deseadas ni traspasan el problema a otra persona. Las soluciones son de naturaleza sistémica y, por lo tanto, abordan la raíz en lugar de los síntomas obvios de un conjunto de problemas.

El enfoque del pensamiento sistémico es fundamentalmente diferente del pensamiento reduccionista, el cual, sin embargo, es el más común en las sociedades occidentales. El pensamiento reduccionista descompone un sistema en sus componentes y trata cada uno por separado. Uno de los resultados desafortunados de este tipo de pensamiento es que lo que puede ser bueno para un subsistema puede ser malo para el sistema más grande. El resultado más poderoso del pensamiento sistémico es la mejora sostenida de la eficiencia y la eficacia de la producción.<sup>95</sup>

<sup>95</sup> Albrecht, D. (2017): "Amplify Your Leadership Effectiveness: Apply Systems Thinking". *Forbes*, octubre.

Es necesaria, por lo tanto, una mentalidad abierta y estar capacitados para crear y movilizar coaliciones en todos los sectores. Los líderes sistémicos deben poder investigar, influir en las políticas, comunicarse, medir los resultados y colaborar para dar el salto del impacto directo al impacto sistémico. Las competencias y habilidades fundamentales para el liderazgo sistémico incluyen:

- **Un foco en la escucha.** Los líderes sistémicos son excelentes oyentes. Tienen habilidades de escucha activa y permanecen totalmente presentes en las conversaciones con los demás.
- **Verdaderos jugadores de equipo.** Ponen en primer lugar la meta global y trabajan por el bien de una coalición de socios en lugar de por una organización.
- **Pensadores creativos.** Contemplan múltiples ideas y crean una imagen completa a partir de las piezas del rompecabezas. Saben cómo evaluar los sistemas en los que buscan influir y determinar las mejores maneras de abordarlos.
- **Son conectores.** Disfrutan planteando debates, haciendo presentaciones e identificando personas, organizaciones e ideas que podrían beneficiarse de la colaboración.
- **Abiertos a la colaboración.** Cada vez está más claro que los grandes y complejos problemas del siglo XXI exigen enfoques sistémicos y de colaboración.
- **Buenos comunicadores.** Mantienen a todos los socios informados sobre lo que está sucediendo y aseguran que personas ajenas a la coalición sean conscientes de su trabajo.
- El tejido conectivo entre todas estas competencias es la **adaptabilidad y la construcción de relaciones.**

Los líderes sistémicos no son, por lo tanto, figuras heroicas singulares, sino aquellas personas que facilitan las condiciones para que los demás puedan avanzar hacia el cambio social. En este sentido, todas las personas, en cualquier organización o sector y en cualquier nivel formal de autoridad, pueden ser líderes.

**¿Qué está impidiendo que los líderes adquieran una perspectiva más sistémica?** Uno de los retos principales para el pensamiento sistémico es que las organizaciones están estructuradas en divisiones y subdivisiones, cada una con sus propios directivos, objetivos, prioridades, presupuestos y objetivos de gestión del desempeño. Como resultado, las personas se enfocan comprensiblemente en la pieza del rompecabezas de la que son responsables. Por lo tanto, es raro que los líderes puedan ver todo el sistema. Además, es posible que no existan incentivos para que los directivos de cada ámbito de la organización trabajen con los demás componentes para ayudar a cumplir el objetivo general. Como consecuencia, puede que no haya una visión común, un “mapa” compartido del sistema.

Por otro lado, los objetivos de rendimiento que a menudo se implementan en las organizaciones pueden actuar como una barrera para el pensamiento sistémico. Pueden provocar conductas de liderazgo que son contraproducentes para la misión global cuando los objetivos se convierten en una herramienta para etiquetar las diferentes áreas con los términos *éxito* o *fracaso*, en lugar de medir cómo están contribuyendo al sistema. Para empeorar las cosas, cuando hay un fracaso, las soluciones tienden a centrarse en la parte del sistema donde no se consiguió el objetivo y no en el sistema en su conjunto. Además, la mayoría de las organizaciones se administran con un enfoque de arriba abajo. Sin embargo, el liderazgo sistémico significa permitir que el personal de primera línea desarrolle una comprensión profunda de la organización y empoderarlo para mejorar los procesos desde adentro.



## LAS CLAVES DEL LIDERAZGO SISTÉMICO CATALIZA Y GUÍA EL CAMBIO SISTÉMICO A GRAN ESCALA

Los líderes sistémicos saben que la **sabiduría colectiva** no proviene de un plan establecido anticipadamente ni de personas que quieren desarrollar su agenda **predeterminada** de cambio. Tienen tres capacidades principales:

1. **Ven el sistema en todo su conjunto** y ayudan a la gente a verlo. Para ello, i) plantean preguntas provocadoras para ir más allá de lo usual; ii) generan mapeos sistemáticos, identificando los principales actores e interconexiones; y iii) usan la indagación apreciativa para cocrear. Ayudar a las personas a ver el sistema más grande es esencial para **construir un entendimiento compartido de los problemas complejos**. Esta comprensión permite a las organizaciones colaboradoras desarrollar conjuntamente soluciones que no son evidentes para cada una de ellas individualmente y trabajar juntas para la salud de todo el sistema, en lugar de buscar soluciones sintomáticas en cada una de las partes.
2. Plantean debates para promover la reflexión entre **actores diversos** implicados en un problema/reto. Crean un espacio en el que las **personas implicadas** conviven con el problema, dialogan, discuten y construyen de forma abierta y creativa. Ello comporta frecuentemente ver las suposiciones que damos por sentadas en cualquier conversación y constatar cómo nuestros modelos mentales pueden limitarnos. La reflexión profunda y compartida es un paso crítico para permitir que los grupos de organizaciones e individuos realmente “escuchen” un punto de vista diferente al suyo, y aprecien emocional y cognitivamente cada realidad. Este es un paso esencial para generar confianza allí donde ha prevalecido la desconfianza y para fomentar la creatividad colectiva.
3. La tercera capacidad se centra en **cambiar el enfoque, pasando de la resolución reactiva de los problemas a la creación conjunta del futuro**. El cambio a menudo comienza con condiciones que no son deseables, pero los líderes sistémicos ayudan a las personas a ir más allá de la mera reacción ante estos problemas para construir visiones positivas con vistas al futuro. Esto suele suceder gradualmente a medida que los líderes ayudan a las personas a articular sus aspiraciones más profundas y a generar confianza sobre la base de los logros tangibles conseguidos juntos. Este cambio implica no solo crear visiones inspiradoras, sino también abordar verdades difíciles sobre la realidad presente y aprender a usar la tensión entre la visión y la realidad para inspirar enfoques realmente nuevos.

Fuente: Senge, P.; Hamilton, H.; Kania, J. (2015): “The Dawn of System Leadership”. *Stanford Social Innovation Review*.



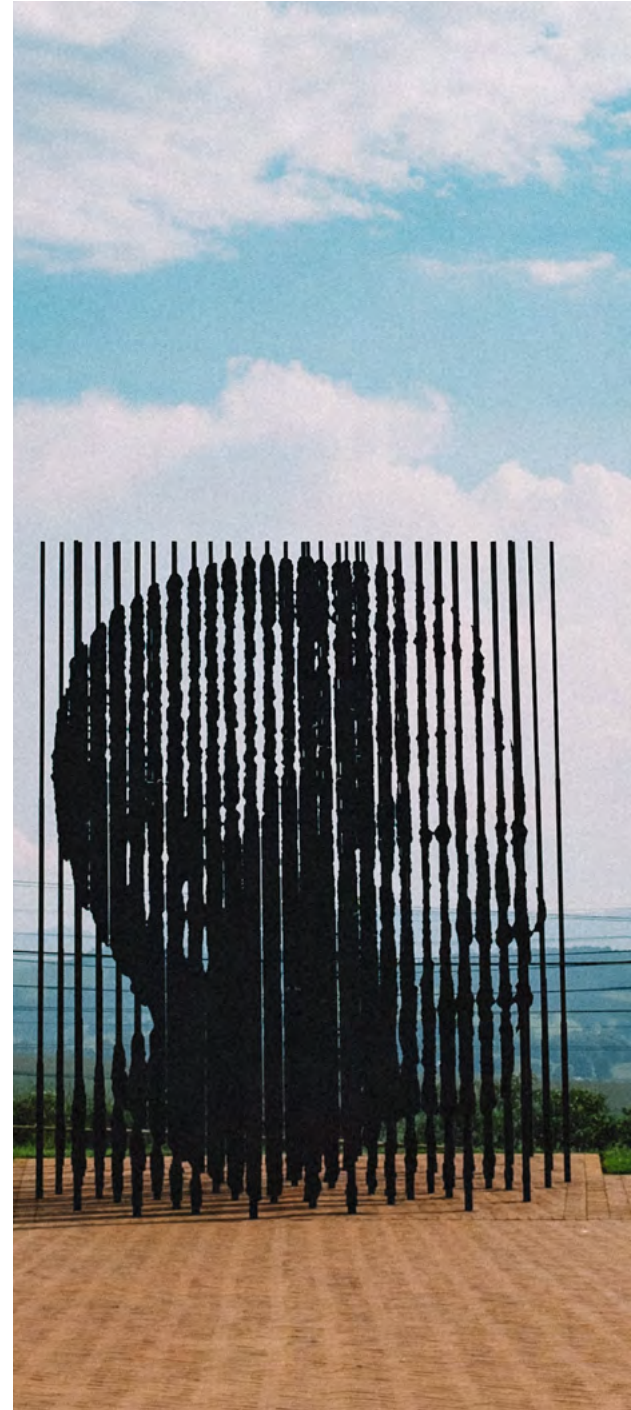
## LAS CLAVES DEL LIDERAZGO SISTÉMICO EJERCICIO INDIVIDUAL

### ¿Ejerces un liderazgo sistémico?

1. Soy capaz de utilizar hechos y datos para influir en el pensamiento y las acciones de los demás. Voy más allá de los acuerdos de mínimos.
  2. Detecto y aprovecho las oportunidades y actores poco evidentes y tradicionales para incrementar el impacto.
  3. Me intereso por entender las motivaciones y criterios de otras personas y ver cómo podemos conseguir conjuntamente el máximo impacto.
  4. Soy respetuoso con otros que piensan de forma diferente y esto me permite comunicarme e incidir sobre un abanico de actores más variado.
  5. Enfoco los problemas como parte de un conjunto de elementos conectados. Pongo la atención en el sistema y no solo en mi área de actuación.
  6. Evito buscar soluciones como si los temas fuesen aislados sin entender las conexiones con otras causas y colaborar con quienes las abordan.
- a. Valora de 5 (máximo) a 1 (mínimo) cada uno de estos seis comportamientos de acuerdo a cuánto y cómo los practicas.
  - b. Analiza el comportamiento en el que tienes la puntuación más alta: ¿por qué crees que lo practicas?
  - c. ¿Qué puedes hacer para fortalecer el comportamiento en el que tienes la puntuación más baja?

## EL LIDERAZGO SISTÉMICO DE NELSON MANDELA<sup>96</sup>

Mandela encarnó a un líder sistémico, alguien capaz de generar un liderazgo colectivo. Intervino de innumerables y diferentes maneras para unir un país dividido y construir una nueva nación con el fin de afrontar los desafíos comunes colectivamente. En los cuatro años que pasaron entre su liberación en 1990 y las primeras elecciones libres, apoyó un proceso que reunió a los partidos políticos de la mayoría negra anteriormente prohibidos para trabajar a través de sus visiones alternativas por el futuro de Sudáfrica. Explorar abiertamente las diferentes ideologías y sus implicaciones dio como resultado que se moderaran las potenciales divisiones que podrían haber desgarrado la nación. Quizás el ejemplo más trascendente del liderazgo sistémico de Mandela fue la creación de la Comisión para la Verdad y la Reconciliación, que sirvió para curar las heridas del pasado al mostrar el sufrimiento que había supuesto el régimen del *apartheid* y contribuyó a que los sudafricanos blancos y negros se unieran para moldear el futuro.



<sup>96</sup> Senge, P.; Hamilton, H.; Kania, J. (2015): "The Dawn of System Leadership". *Stanford Social Innovation Review*.

---

# Casos

---

## CASO:

Ayuda en Acción<sup>97</sup>

## Liderar la organización sin departamentos, desarrollando el talento y la innovación



Ayuda en Acción es una ONG que lucha contra la pobreza y la desigualdad, impulsando la dignidad y la solidaridad para la construcción de un mundo justo. Con una historia de más de 37 años, la entidad trabaja en 20 países de América Latina, Asia, África y también España, apoyando a más de 2 millones de personas.

La entidad cuenta con una plantilla de unas 350 personas, de las cuales entre 75-85 están en España y el resto es personal mayoritariamente local. La estructura se asemeja a la de una federación de países. La crisis iniciada en el 2008-2009 supuso una bajada de la financiación muy importante, tanto pública como privada, lo que impulsó el replanteamiento de la forma de actuar de la organización y puso de manifiesto la necesidad de generar más innovación.

Como comenta el director, Fernando Mudarra, se optó por pasar de una organización tradicional con una estructura por departamentos en la que la parte de la gestión interna (como captación) estaba muy desvinculada de las áreas de proyectos (acción directa), a un nuevo modelo que pretende incorporar a otro tipo de talento. El nuevo sistema establece otra manera de liderar el equipo humano, en la que el **individuo es el centro de los procesos y resultados**. Actualmente, el diseño organizativo de Ayuda en Acción está basado en los siguientes principios:

→ Ponemos el énfasis en la persona como motor de cambio y perseguimos desarrollar un equipo humano con las competencias necesarias para acometer la misión institucional generando el mayor impacto posible.

→ Buscamos crear un entorno organizativo transparente en el que existan espacios claros de gestión del trabajo y roles definidos que faciliten el desarrollo de las personas y su contribución a los resultados de la organización.

→ Impulsamos los procesos institucionales clave, trascendiendo las barreras funcionales o geográficas, para aumentar la eficacia y potenciar la generación de conocimiento y aprendizaje institucional.

De acuerdo a estos principios, se han puesto en marcha diferentes medidas:

→ Se reestructuró el espacio físico y se eliminaron los despachos, de manera que todo el mundo puede interactuar de manera más ágil y frecuente. Además, la rotación anual que conlleva el nuevo sistema organizativo implica que cada año se cambia de ubicación en la oficina, con lo cual se fomentan las relaciones entre personas que de otra manera no se relacionarían. Esto ha tenido un impacto muy positivo en la cohesión del grupo y en la superación de la dinámica tradicional de departamentos, aumentando la visión global de los diferentes tipos de trabajo que se realizan en la Organización y el conocimiento de cómo el trabajo de unos equipos afecta al resto.

→ Se ha instaurado un sistema de evaluación del desempeño *peer to peer*.

→ Se intentó vincular a objetivos comunes a personas que venían de diferentes áreas/funciones en la organización.

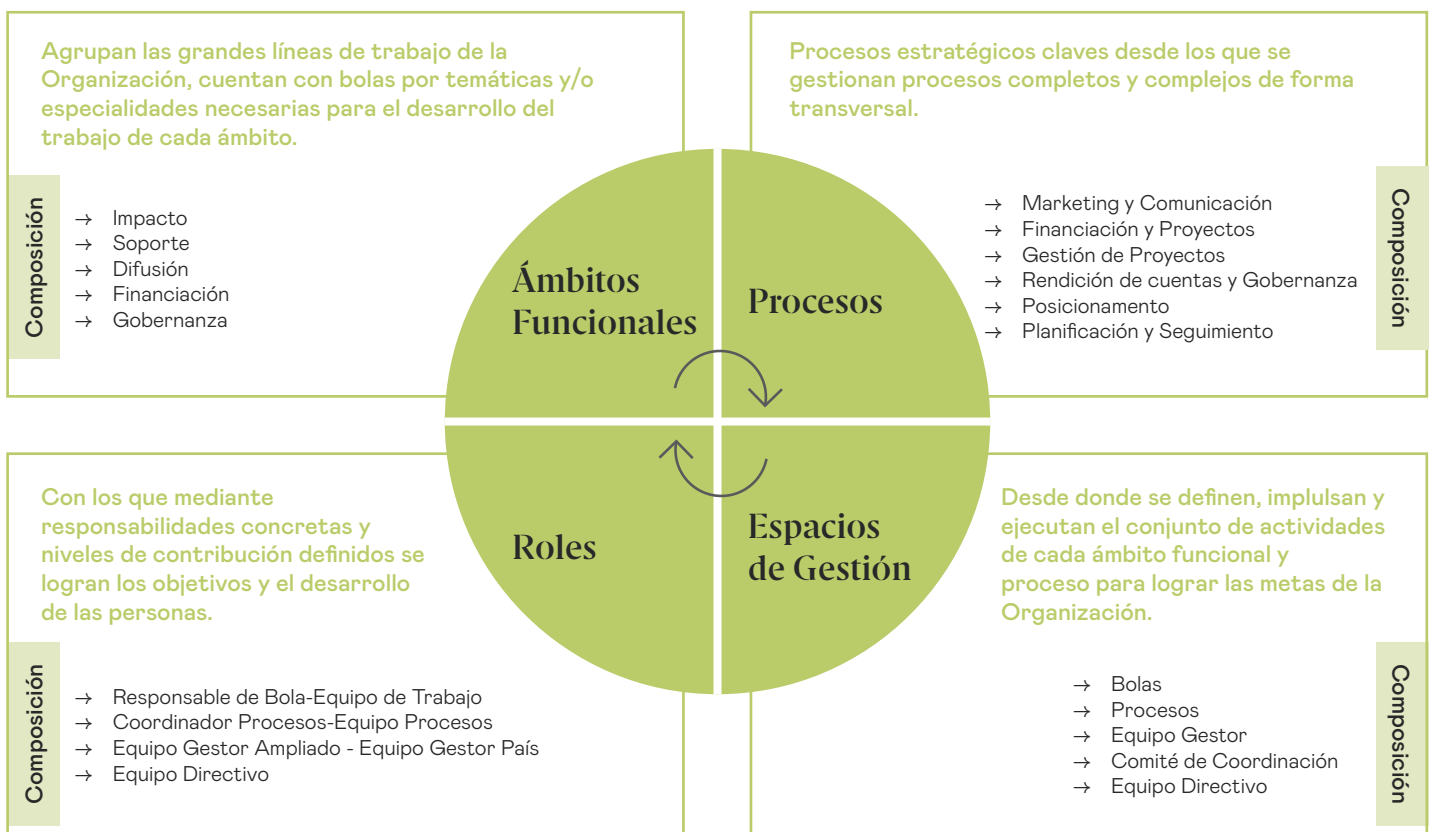
<sup>97</sup> Caso elaborado sobre la base de la presentación de Fernando Mudarra en el marco del Foro de Liderazgo Social Esade-PwC (Barcelona, abril de 2019).



Ello se ha traducido en una estructura organizativa compuesta por cuatro elementos vinculados entre sí: **ámbitos funcionales, procesos, roles y espacios de gestión**. Se ha pasado de la estructura más clásica de trabajo por departamentos fijos a trabajar por ámbitos funcionales que se revisan cada año y se vinculan a las prioridades anuales establecidas. Actualmente se han definido **cinco ámbitos funcionales: impacto, financiación, soporte, difusión, gobernanza**. Hay una multidisciplinariedad en cada uno de esos ámbitos. Por ejemplo, en el área de

impacto hay implicadas personas que están en contacto con los proyectos, pero también personas de comunicación, contabilidad o sistemas de información. Así, los espacios de gestión son compartidos por varias áreas de la organización, y se establece un esquema de roles flexible. Todo ello tiene que ver con procesos de talento y requiere de la plantilla una serie de competencias como el trabajo en equipo, la flexibilidad para asumir diferentes roles que van variando, etc.

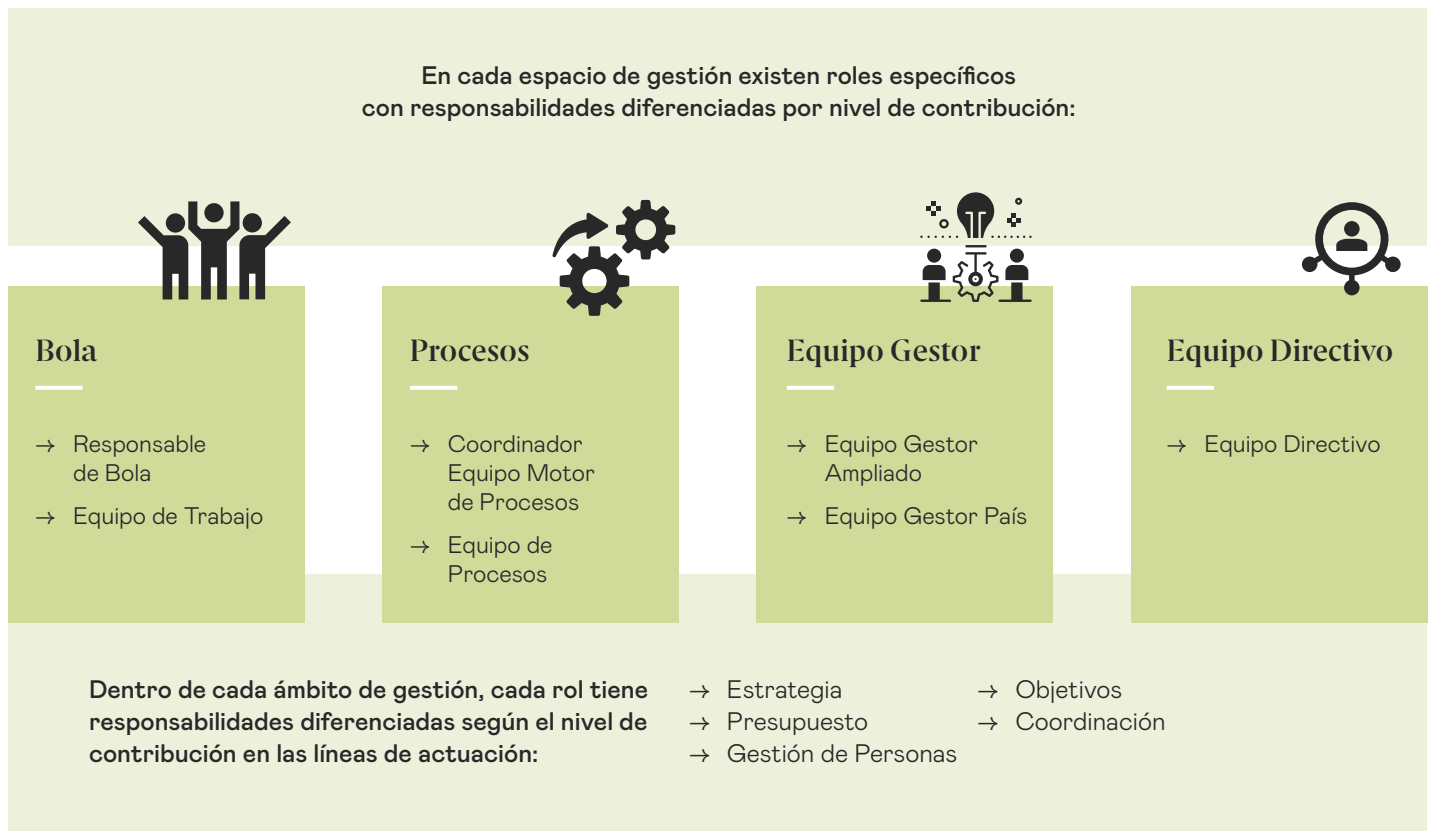
Figura 44. Estructura organizativa en Ayuda en Acción

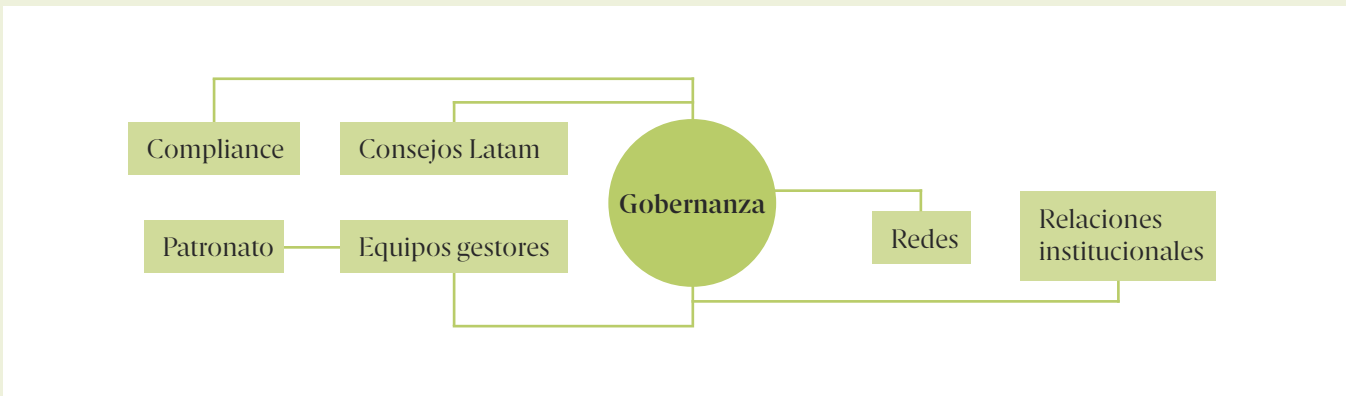
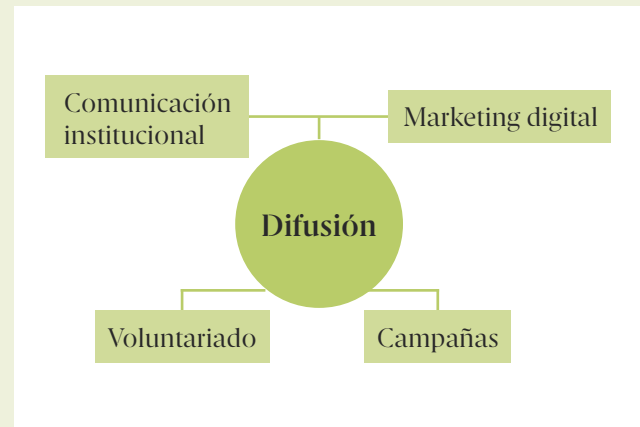
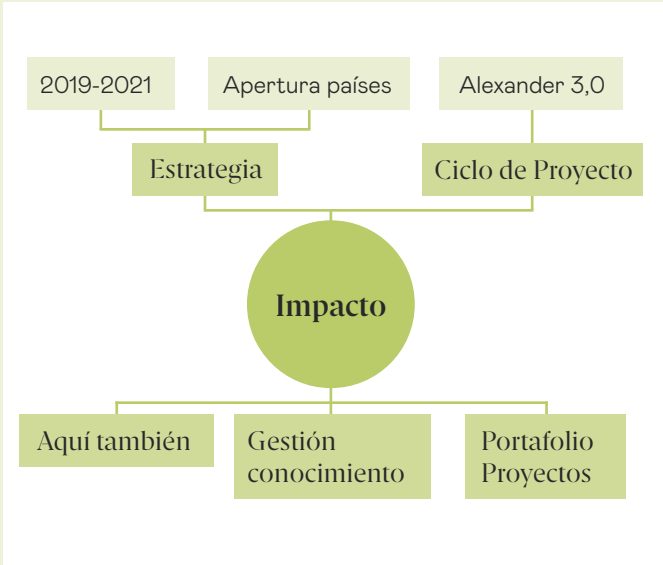


El nuevo organigrama es un conjunto de bolas, como se muestra en los siguientes gráficos, que corresponden a los diferentes ámbitos de trabajo. Algunos corresponden a objetivos comunes

de la organización, pero pasan a estar integrados en este sistema y no como departamentos separados, como sucedía con el organigrama anterior.

Figura 45. Estructura organizativa – Roles en Ayuda en Acción





Las personas no se dedican exclusivamente a un único ámbito, sino que su función es multidisciplinar y cada una de ellas trabaja en diferentes proyectos (y con diferentes roles/responsabilidades en cada uno de ellos). Desde la entidad reconocen que, mientras que esto es algo muy positivo a efectos de desarrollo profesional y competencial para algunas personas, no lo es tanto para otras. Algunas se sienten más inseguras así, ya que no saben exactamente cuáles son sus funciones. En parte, el sistema está pensado para que la gente siempre esté en un proceso de mejora y desarrollo continuo en el que el relacionamiento con otras personas sea un canal clave para la gestión y transmisión del conocimiento interno. Ha sido necesario un proceso de adaptación, que ha supuesto que una serie de personas abandonasen la organización por voluntad propia al no adaptarse y que se debiera prescindir de algunas otras que estaban frenando el desarrollo del nuevo modelo. Sin embargo, esta nueva estructuración ha sido positiva para atraer nuevo talento y desarrollar el talento de las personas que formaban parte de la organización al enfrentarse a nuevos retos en los que es necesario adquirir nuevos conocimientos o desarrollar sus habilidades y competencias. Es importante también destacar que este cambio en los roles y funciones de los miembros del equipo no se ha visto acompañado por una revisión salarial, sino que se les está pidiendo compromiso para que asuman más competencias y roles a pesar de no haberse incrementado los salarios.

Todo esto se da en un marco de orientación a resultados que están perfectamente especificados a principios de año a través de una matriz de resultados. En ella se integran los resultados de los proyectos, pero también otros de tipo cualitativo y de carácter más interno, como, por ejemplo, generar conocimiento o mejorar la interrelación entre sistemas para que las bases de datos se comuniquen. Estos resultados se van desglosando y bajando a las diferentes bolas. Los desempeños se miden por lo que tú has conseguido personalmente y lo que ha conseguido tu grupo de trabajo. Esto implica que lo que se espera de cada integrante y de cada grupo de trabajo debe estar muy bien definido para que no haya ineficiencia ni frustración por parte de la gente.

Ahora toda la entidad —la parte estratégica, la presupuestaria y la organizativa— está alineada hacia los mismos resultados institucionales, con un único sistema de *reporting* en una misma base de datos que combina presupuesto-contabilidad y avances de resultados. Se trata de un sistema que está en proceso dinámico y sobre el que se van realizando ajustes continuos.

### ¿Qué aporta este modelo organizativo?

#### A la organización:

- Responder de una manera más ágil a las exigencias de un entorno cada más cambiante sin necesidad de tener que aumentar la estructura, y
- generar mayor impacto en los proyectos, creando eficiencias y sinergias para ser más eficientes en el uso de los recursos materiales e inmateriales.

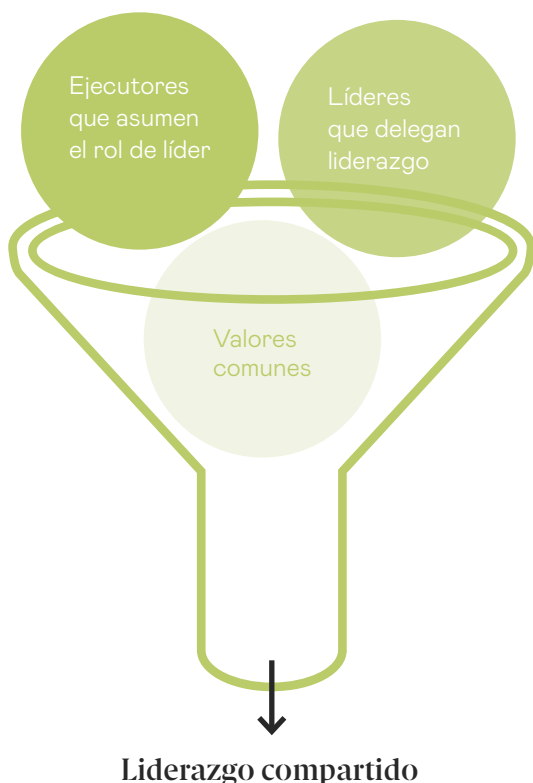
#### A las personas:

- Tener oportunidades de desarrollo más allá del rol que ocupan en su trabajo diario, y
- contar con diferentes espacios en los que puedan aportar todos sus conocimientos y habilidades, con redes de conocimiento y colaboración entre personas de diferentes países y ámbitos de especialización.

Los principales logros conseguidos gracias a la reestructuración organizativa se centran en la alineación de las prioridades institucionales y la organización, así como en la puesta en marcha de nuevos proyectos y la innovación en productos. Hay un **mayor enfoque en resultados y en aprendizaje**, a la vez que la organización puede **responder de forma más ágil y adecuar mejor su modelo de intervención**. Además, se ha desarrollado la cultura organizativa.

## Nuevo significado del rol de líder

La principal característica de este sistema organizativo es que los equipos son corresponsables y tienen la máxima autonomía, de manera que surgen liderazgos naturales y los roles de liderazgo se distribuyen y cambian. El foco está puesto en la búsqueda continua de talento y en el fomento de perfiles multifuncionales y emprendedores. Se crea así una **organización de carácter "líquido"**. Este modelo organizativo no puede ser liderado por unos pocos, sino que requiere darle un nuevo significado al rol de líder. Así, la entidad funciona actualmente con un equipo directivo, pero de manera colegiada, aunque una persona en concreto asuma la dirección general. Se ha pasado de transferir tareas a transferir liderazgo. *Es indispensable esta primera fase de identificación y acompañamiento, porque es un cambio complicado superar la inercia de "lo mío", lo que tengo controlado, y salir de la zona de confort.* Este nuevo modelo de liderazgo compartido requiere de tres elementos claves:



La transición a un modelo de liderazgo compartido no está, sin embargo, exenta de retos, siendo los más relevantes los que se detallan a continuación:

### Retos en relación con los líderes que delegaban tareas y pasan a delegar su función de liderar:

- Superar la inercia de liderar el proyecto delegado.
- Desarrollar nuevas competencias de gestión.
- Incertidumbre ante la pérdida de control.
- ¿Sigo siendo el "jefe"?

### Retos en relación con los ejecutores que pasan a asumir la función de liderar:

- ¿Quién soy yo para...?
- Nadie me ha dicho qué tengo que hacer.
- No he recibido formación para ser líder.
- Miedo ante el fracaso.

### Retos relacionados con los valores comunes:

- Cómo asegurar una visión común de cada uno de nuestros valores.

### La evaluación del nuevo modelo: ¿dónde estamos?

Actualmente, la organización se encuentra en transición hacia ese nuevo modelo, que cuenta con el apoyo de la junta directiva. Dado que la entidad ha estado operando con un modelo más tradicional durante 30 años, hay dinámicas asentadas y cuesta superar ciertas inercias. Se ha llevado a cabo una evaluación 360º a todas las personas de la organización con tres objetivos fundamentales: i) identificar mejoras en el propio modelo; ii) tener el mapa de talento interno de las personas y su grado de desarrollo; y iii) conocer el grado de alineamiento con los valores de Ayuda en Acción.

## CASO 1

Ayuda en Acción. Liderar la organización sin departamentos, desarrollando el talento y la innovación.

Los resultados de esta evaluación muestran que las personas no solo comparten los valores de Ayuda en Acción, sino que los tienen presentes en su forma de trabajar. Además, hay una clara orientación a la eficiencia en el manejo de los presupuestos asignados y se han desarrollado nuevas competencias, especialmente aquellas relacionadas con compartir información, transmitir la visión y estrategia de la organización, y la orientación a resultados. La evaluación también ha detectado las **principales áreas de mejora:**

- Eliminar el gap entre dirección y equipos. Había demasiado gap entre el conjunto directivo y las bolas, por lo que se han ido agregando elementos de coordinación.
- Distinguir entre tareas *pull* (empujar cosas que ya se vienen haciendo) y *push* (tirar, innovar dinámicas más indefinidas).
- Asegurar la coordinación entre las bolas. Para ello es fundamental identificar personas que actúen como correas de transmisión, para mejorar la eficiencia y evitar la duplicidad de reuniones.
- Acercar la estructura exterior a esta dinámica. Aunque resulta una tarea mucho más difícil, se está haciendo.
- Ir descargando a la gente de los procesos burocráticos, inevitables y que quitan tiempo, mediante sistemas, definición de procedimientos, descentralización, etc.
- Implantar un sistema de *coaching* y poner en valor el trabajo de acompañamiento de los recursos humanos.
- Organizarse cada persona de forma bastante autónoma, siempre teniendo en cuenta los resultados a los que contribuye.
- Intentar no fragmentar la organización entre los innovadores y los “de soporte”.

# CASO:

## Fundación Exit

### Liderazgo emprendedor, innovador y colaborativo



La Fundación Exit nace en el año 2000 en el barrio del Raval de Barcelona. Su fundador, Salvador Mas de Xaxas, venía del mundo de la empresa y llevaba años haciendo de voluntario. Eran unos años donde se vivía una especie de boom del voluntariado, por lo que la organización con la que solía colaborar llevaba un año sin llamarle por el gran número de voluntarios que había. Esta situación le llevó a plantearse poner en marcha su propio proyecto relacionado con la inserción laboral de jóvenes con fracaso escolar y riesgo de exclusión, pero con la voluntad clara de no duplicar recursos y de implicar de verdad al mundo de la empresa.

cabe destacar que el **modo de intervención de la Fundación ha ido evolucionando con el tiempo y adaptándose según los aprendizajes que iban haciendo y los cambios en el entorno.** En un primer momento, se especializaron en llegar a un perfil de empresa al que no accedían las entidades de inserción laboral pequeñas. Ese era el ADN de la organización. Sin embargo, pronto identificaron diversas dificultades. Una de las más importantes fue que eran incapaces de proporcionar volumen para aquellas empresas de gran tamaño interesadas en colaborar con ellos, como era el caso de Carrefour. Por otro lado, también tenían problemas para conseguir financiación, ya que no se entendía su modelo.

Hacia el año 2012, en un momento crítico de financiación, se decidió cambiar de estrategia, pasando de una dinámica *pull* a una dinámica *push*: **en lugar** de aceptar colaborar (de forma reactiva) en los proyectos de acción social que diseñaban las empresas decidieron diseñar sus propios proyectos y de forma proactiva proponerles a las empresas participar. El gran cambio en la estrategia se centraba en que el diseño de los proyectos en este caso se hacía desde el conocimiento profundo de la realidad de los jóvenes, pero también de los intereses de las empresas. El cambio resultó un acierto y en dos años habían conseguido duplicar su actividad y presupuesto. Además, ello supuso focalizarse en pocos proyectos, en lugar de llevar a cabo muchos proyectos pequeños para diferentes empresas. Actualmente colaboran con 146 entidades sociales y educativas, mientras que hay 126 empresas implicadas en proyectos de voluntariado corporativo.

> La **misión** de Fundación Exit es **reducir el abandono educativo temprano** de jóvenes en situación de **vulnerabilidad social** a través de proyectos formativos innovadores y escalables que conformen un **itinerario** y que aporten valor añadido a las empresas, potencien el trabajo en red y promuevan la **inserción laboral**.

> Su **visión** es conseguir que los jóvenes en **situación de vulnerabilidad** sean el centro de un ecosistema en el que el sector empresarial, el sector social y la Administración pública unan esfuerzos para **codiseñar itinerarios formativos** que maximicen sus posibilidades de **inserción laboral**.

La entidad reunió ya desde el inicio a personas procedentes del ámbito social con otras relacionadas con el ámbito empresarial. **Este origen híbrido de la entidad es una de las claves para su carácter altamente innovador.** Por otro lado,

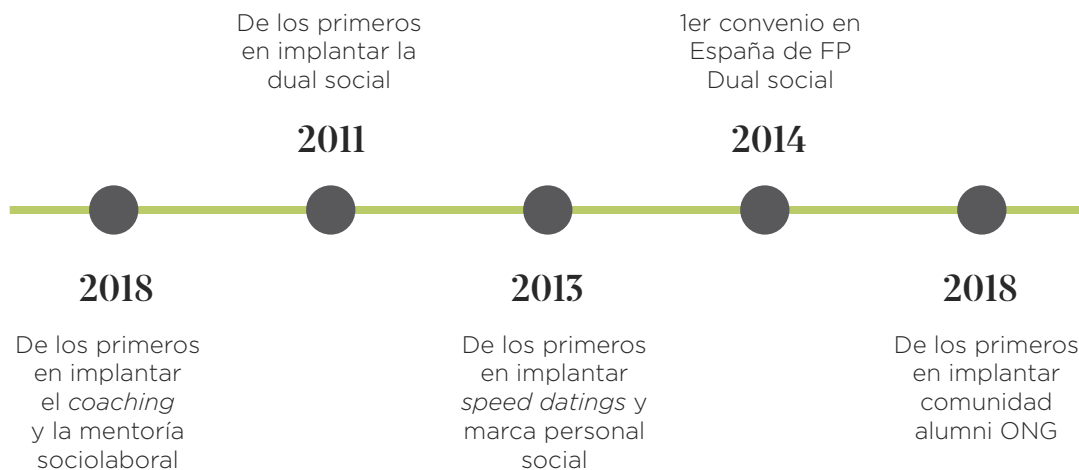


## Puente entidades empresas



La trayectoria de la Fundación Exit ha estado marcada por su capacidad emprendedora e innovadora. En el año 2008 fueron los primeros en implantar el *coaching* y la mentoría sociolaboral,

mientras que en el año 2011 fueron de los primeros en adoptar el modelo de formación dual. Los principales hitos que marcan el carácter emprendedor de la entidad se resumen en:



Esta capacidad innovadora queda reflejada también en los numerosos premios y reconocimientos que la entidad ha recibido a lo largo de los años, especialmente por el **Proyecto #coachExit**, un proyecto *win-win* que forma a voluntarios de empresa en técnicas de *coaching* y mentoría para que durante seis sesiones orienten y motiven a jóvenes en situación de vulnerabilidad a seguir estudiando.

*Llevamos a cabo proyectos formativos innovadores que destacan por su alto componente innovador y por ser proyectos win-win que aportan valor a todos los que participan en ellos. Los jóvenes mejoran su empleabilidad, las empresas hacen tangible su RSC y el área de RR. HH. y las entidades sociales y educativas refuerzan su trabajo.*

Por lo tanto, la entidad se centra en la **creación de valor para todos los actores implicados** con una solución que sea **escalable**. Es aquí donde se pone el foco a la hora de innovar: "Casi cualquier problema ha sido resuelto por alguien en algún lugar. El reto del siglo XXI es **averiguar lo que funciona y escalarlo**" (Bill Clinton). Así, los proyectos de la Fundación están siendo replicados en nuevos territorios. Mientras que en un primer momento solo operaba en **Barcelona**, ya se han replicado proyectos en Madrid, Palma, Sevilla, Zaragoza, Burgos, Alicante, Granada, **Valencia, Cádiz, Lérida y Bilbao**, consiguiendo así el objetivo que se marcaron en el plan estratégico 2015-18 de pasar de cinco a doce territorios en tres años.

Nacho Sequeira, director de la Fundación, recoge los **seis multiplicadores determinantes de la disrupción y el crecimiento exponencial** identificados por la Singularity University, y pone ejemplos de cómo ciertas entidades sociales los han aplicado, consiguiendo altos grados de innovación e impacto:



- **La creación de plataformas que conectan la oferta y la demanda**, como puede ser Kiva.org, que pone en contacto personas de países del Sur que necesitan financiación con personas interesadas en ofrecerles microcréditos.
- **Generar comunidad** en torno a una causa, consiguiendo el compromiso a través de fomentar el intercambio entre iguales. Un ejemplo lo encontramos en la Plataforma de Afectados por la Hipoteca.
- **Cambiar la narrativa**, consiguiendo comprometer y movilizar a las personas por un propósito común. Un ejemplo es lo conseguido por la ONG Open Arms en relación con las personas inmigrantes.
- **Crear red**, conectando recursos y visión, como lo conseguido por la red Housing First en todo el mundo.
- **Órbita:** generar gratitud en clientes y usuarios a través de fomentar una visión y propósito compartidos, ayudándolos a compartirlos con los demás. El propósito compartido no es algo que se hace para el cliente o usuario, sino con él.
- **Empoderamiento para la toma de decisiones**, lo cual aporta agilidad, como es el caso de la Fundació Jaume Bofill y sus numerosos proyectos de innovación educativa **que han lanzado en partenariatio con emprendedores externos**.

**La entidad también ha sido reconocida por su capacidad de colaboración** debido a su liderazgo y participación en diversos proyectos de impacto colectivo. Así, fue premiada en la categoría de Colaboración en la primera edición del Premio a la Colaboración de la Asociación Española de Fundaciones por su participación en el proyecto “Jóvenes Profesionales”, basado en el modelo de formación dual y realizado desde 2011 en colaboración entre la Fundación Mutua Madrileña, la Asociación de Talleres de Madrid (ASETRA) y la Fundación Exit. La iniciativa “Juntos por el Empleo de los más vulnerables”, que la Fundación Exit desarrolla junto con la Fundación Accenture y 1.000 organizaciones más, también recibió este premio en su II edición. Este programa pretende acercar el mundo digital al tercer sector e impulsar soluciones tecnológicas con alta capacidad de escala que mejoren las oportunidades de empleo y autoempleo de los colectivos más vulnerables.

Como destaca Nacho Sequeira, uno de los principales aprendizajes de las experiencias de colaboración de la entidad se centra en hacer ***un trabajo en red radical***, es decir, se trata de poner foco y ser los mejores en la parcela específica de la colaboración, y confiar en que los *partners* ya harán un buen trabajo en su parcela. Otro tema importante es el relativo a los derechos sobre las ideas o resultados de los proyectos en los que se colabora; es conveniente que

todo esté claro desde el inicio de la colaboración para evitar problemas posteriores y asegurar que nos movemos en un escenario en el que todos salen ganando (*win win*).

Otra cuestión que destaca Nacho es el hecho de que, en la mayor parte de los casos, las experiencias más interesantes de impacto colectivo han estado lideradas por organizaciones que no son estrictamente del sector (consultorías, instituciones bancarias, etc.). En ese sentido, señala que ha habido una **falta de visión desde el sector** para ser capaces de plantear este tipo de iniciativas.

---

# Anexos

---

# ANEXO 1:

## Listado de entrevistas realizadas

Para la realización del estudio se ha contado con la colaboración de diferentes expertos y responsables de entidades que nos han dado su visión o presentado sus experiencias en las sesiones del programa (foros) a lo largo de este curso 2018-2019, como han sido:

- **Joaquín Guerola,**  
director del área de Gestión de Riesgos, PwC.
- **Carlos Bel,**  
director responsable de Capital Humano de PwC en Cataluña.
- **Ramón Abella,**  
socio responsable del área de Gobierno Corporativo de PwC.
- **Fernando Mudarra,**  
director de Ayuda en Acción.
- **José María Vera,**  
director de Oxfam Intermón.
- **Mercedes Valcárcel,**  
directora de Fundación Tomillo.
- **Nacho Sequeira,**  
director de Fundación Exit.

Además de estas intervenciones (y documentación proporcionada), para el estudio se ha entrevistado o nos han proporcionado referencias y documentación adicional las siguientes personas para complementar la investigación o poder incluir sus ejemplos:

- **Franc Carreras,**  
profesor de Esade experto en Marketing Digital y redes sociales.
- **Àngel Castiñeira,**  
profesor de Esade y director de la Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática.
- **Ferran Curtó,**  
Coordinador e Investigador de la Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática.
- **Kenny Clewett,**  
director de la iniciativa "Hello Europe" de Ashoka.
- **Conxita Folguera Bellmunt,**  
profesora de Esade, experta en diversidad.
- **Pilar Orenes,**  
Directora Adjunta en Oxfam Intermón.

## ANEXO 2:

# Encuesta y resultados

## Encuesta: Liderazgo en las ONG

La encuesta se abrió a finales de noviembre de 2018 y se cerró el 13 de enero de 2019. Se realizaron diferentes envíos o comunicados, y en total se recibieron:

- 628 respuestas
- De las cuales 459 completas (73%)
- Tiempo promedio: 8 min.
- PERFIL: trabajadores, directivos y líderes del sector (ONG)

Para identificar la procedencia/perfil de los respondientes, se incluyó una pregunta para la segmentación:

### PI: ¿Cómo te ha llegado esta encuesta?

Opciones de respuesta	Respuestas	
	%	Nº
Alumno actual LIS	10,90%	68
Alumno actual DGONG	9,94%	62
Participante Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social	8,81%	55
Has recibido convocatoria directamente del Instituto de Innovación Social de ESADE	37,66%	235
Has recibido convocatoria de la Fundación PwC	5,13%	32
Vía redes sociales	3,69%	23
He recibido directamente la encuesta por parte de mi entidad	17,15%	107
Otro	6,73%	42
	<b>Completadas</b>	<b>624</b>
	<b>Sin respuesta</b>	<b>4</b>

Combinando la información de la pregunta anterior, con el análisis de los envíos realizados, se han segmentado las respuestas recibidas en tres grandes grupos:

109 respuestas (17%) – Alumnos actuales LIS y DGONG	→	CURSOS
42 respuestas (7%) - Participantes Programa ESADE-PwC Liderazgo Social	→	PARTICIPANTE PwC
344 respuestas (55%) – Comunicaciones IIS y RRSS	→	SECTOR GENERAL
133 respuestas (21%) - Envío por parte de otras entidades		

## Bloque SEGMENTO. Participante Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social

Este bloque es específico para el segmento de los participantes del programa (PARTICIPANTE PwC), con dos preguntas para solo los directores y directoras (42 en la muestra total pero solo 30 respondieron este bloque).

**P2: ¿Qué atributos y competencias del listado que presentamos a continuación reconoces más en ti?**  
Por favor, destaca las **cinco opciones** más destacadas.

Opciones de respuesta	Respuestas	
	%	Nº
Son visionarios y son capaces de definir la estrategia.	56,67%	17
Inteligencia emocional, empatía, saben escuchar y relacionarse.	50,00%	15
Capacidad para comunicar, motivar, inspirar y seducir.	43,33%	13
Desarrolladores de equipos y gestión del talento.	23,33%	7
Orientados a resultados. Resolución de conflictos.	43,33%	13
Captación de fondos y gestión de donantes.	3,33%	1
Innovadores - emprendedores.	23,33%	7
Generan cambios y tienen capacidad de adaptación.	43,33%	13
Capaces de movilizar e influir.	26,67%	8
Dirigen equipos empoderando y delegando.	40,00%	12
Planificación, gestión y toma de decisiones.	26,67%	8
Generan alianzas. Colaboran con otros actores.	40,00%	12
Coherencia e integridad. Humildad.	36,67%	11
Compromiso, pasión y determinación.	63,33%	19
Conocimiento y competencia técnica.	6,67%	2
Otros.	0,00%	0
	<b>Completadas</b>	<b>30</b>
	<b>Sin respuesta</b>	<b>12</b>



**P3: ¿Qué retos de los siguientes consideras más importantes actualmente para vuestro sector y con implicaciones en vuestro liderazgo? Por favor, marca los cuatro retos más relevantes según tu opinión.**

Opciones de respuesta	Respuestas	
	%	Nº
Necesidad de tener una mayor orientación a resultados y medición de impacto.	76,67%	23
Poder innovar continuamente en la entidad.	26,67%	8
Ser una organización emprendedora, atenta a nuevas oportunidades.	30,00%	9
Mejorar el nivel de influencia.	36,67%	11
Ser una organización que aprende, una organización del conocimiento.	46,67%	14
Impulsar la transformación digital en la entidad, ser una organización "ágil".	46,67%	14
Promover mayor colaboración, tanto interna como externamente.	43,33%	13
Transformar el modelo de financiación.	30,00%	9
Reputación de la entidad, legitimidad y confianza.	13,33%	4
Desarrollo de personas y equipos, talento.	50,00%	15
Otros.	3,33%	1
	<b>Completadas</b>	<b>30</b>
	<b>Sin respuesta</b>	<b>12</b>

## Bloque 1. Liderazgo en el sector

**P4: ¿Hasta qué punto crees que es relevante un buen liderazgo para que una ONG tenga impacto social?**

Opciones de respuesta	Respuestas	
	%	Nº
Nada importante.	0,20%	1
Poco importante.	0,00%	0
Importante.	3,61%	18
Bastante importante.	14,23%	71
Muy importante.	81,96%	409
	<b>Completadas</b>	<b>499</b>
	<b>Sin respuesta</b>	<b>129</b>

**P5: ¿Qué tipo de liderazgo crees que está más introducido en el tercer sector? Por favor, marca solo una respuesta.**

Opciones de respuesta	Respuestas	
	%	Nº
Liderazgo vertical.	34,71%	176
Liderazgo compartido.	60,55%	307
Sin liderazgo.	4,73%	24
	<b>Completadas</b>	<b>507</b>
	<b>Sin respuesta</b>	<b>121</b>

**P6: ¿Cuáles son los atributos y competencias que reconoces más en los líderes del tercer sector? Por favor, destaca las cinco opciones del siguiente listado que consideres más presentes.**

Opciones de respuesta	Respuestas	
	%	Nº
Son visionarios y son capaces de definir la estrategia.	31,50%	160
Inteligencia emocional, empatía, saben escuchar y relacionarse.	50,98%	259
Capacidad para comunicar, motivar, inspirar y seducir.	54,92%	279
Desarrolladores de equipos y gestión del talento.	24,21%	123
Orientados a resultados. Resolución de conflictos.	18,50%	94
Captación de fondos y gestión de donantes.	35,63%	181
Innovadores - emprendedores.	17,72%	90
Generan cambios y tienen capacidad de adaptación.	30,12%	153
Capaces de movilizar e influir.	30,12%	153
Dirigen equipos empoderando y delegando.	23,82%	121
Planificación, gestión y toma de decisiones.	27,95%	142
Generan alianzas. Colaboran con otros actores.	41,14%	209
Coherencia e integridad. Humildad.	28,35%	144
Compromiso, pasión y determinación.	54,53%	277
Conocimiento y competencia técnica.	25,39%	129
Otros. Por favor, especifica.	1,77%	9
	<b>Completadas</b>	<b>508</b>
	<b>Sin respuesta</b>	<b>120</b>

**P7: Marca tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la incorporación de mujeres en la alta dirección.**

OPCIONES	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	Promedio
	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº		
No aporta valor al liderazgo porque la calidad de éste no depende del género de la persona.	26,44%	133	34,59%	174	15,51%	78	10,54%	53	12,92%	65	503	2,49
No aporta valor al liderazgo si no va acompañada del compromiso real del top <i>management</i> por la igualdad de oportunidades.	9,96%	50	15,74%	79	16,93%	85	33,47%	168	23,90%	120	502	3,46
Sí aporta valor al liderazgo porque genera diversidad en la toma de decisiones y ésta es beneficiosa para la organización en muchos sentidos.	3,00%	15	2,80%	14	9,80%	49	38,60%	193	45,80%	229	500	4,21
Sí aporta valor al liderazgo porque el liderazgo femenino presenta unas características y atributos distintivos muy beneficiosos para el sector.	3,56%	18	6,14%	31	21,98%	111	39,60%	200	28,71%	145	505	3,84

<b>Completadas</b>	<b>505</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>123</b>

**P8: Opina sobre el impacto de la mayor presencia de mujeres en el liderazgo de las entidades del sector en los siguientes ámbitos.**

OPCIONES	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	
Visión y propósito.	21,71%	109	63,94%	321	0,20%	1	12,75%	64	1,39%	7	502
Entornos de trabajo más cooperativos y mejora de las relaciones interpersonales.	37,68%	188	50,70%	253	1,60%	8	8,62%	43	1,40%	7	499
Innovación y creatividad.	17,73%	89	64,94%	326	0,40%	2	15,14%	76	1,79%	9	502
Comprensión del entorno más realista y ajustada.	29,94%	150	53,09%	266	0,80%	4	14,57%	73	1,60%	8	501
Resolución de problemas y conflictos.	31,60%	158	53,00%	265	1,60%	8	12,60%	63	1,20%	6	500
Credibilidad y autenticidad.	18,00%	90	58,00%	290	0,80%	4	21,60%	108	1,60%	8	500
Gestión del talento.	19,64%	98	58,72%	293	0,40%	2	19,44%	97	1,80%	9	499
Asunción de riesgos y tolerancia a la presión.	19,72%	98	54,73%	272	3,42%	17	19,92%	99	2,21%	11	497
Otros.											12

<b>Completadas</b>	<b>505</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>125</b>

## Bloque 2. Liderazgo en tu entidad

P9: ¿Cómo valoras la contribución de vuestro equipo directivo y de vuestro órgano de gobierno al buen liderazgo de vuestra entidad? Por favor, puntúalo en una escala de 0 a 10.

	Contribución nula						Contribución media					
	0		1		2		3		4		5	
OPCIONES	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Equipo directivo	0,86%	4	0,64%	3	2,78%	13	0,64%	3	2,14%	10	8,35%	39
Órgano de gobierno	1,29%	6	3,22%	15	4,72%	22	3,00%	14	4,08%	19	16,09%	75

	Contribución media				Máxima contribución								Total
	6		7		8		9		10		NS/NC		
OPCIONES	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	
Equipo directivo	10,49%	49	13,92%	65	23,34%	109	21,84%	102	13,28%	62	1,71%	8	<b>467</b>
Órgano de gobierno	10,73%	50	18,67%	87	16,52%	77	11,16%	52	5,79%	27	4,72%	22	<b>466</b>

<b>Completadas</b>	<b>474</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>154</b>

**PI0: Concretamente, ¿cómo valoras su contribución en los siguientes temas?**

**PI0a: Vuestro Equipo directivo:**

	Contribución nula (0)		Contribuyen poco (2,5)		Contribución Media (5)		Contribuyen		Contribuyen bastante (7,5)		NS/NC		Total	Promedio
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
Definición de la visión y la estrategia.	0,85%	4	6,36%	30	16,53%	78	37,50%	177	37,71%	178	1,06%	5	472	<b>7,6</b>
Consecución de resultados.	0,42%	2	5,92%	28	15,01%	71	45,03%	213	32,35%	153	1,27%	6	473	<b>7,6</b>
Gestión económico-financiera.	1,06%	5	4,26%	20	15,53%	73	39,79%	187	37,66%	177	1,70%	8	470	<b>7,8</b>
En captación de fondos, relaciones institucionales, etc.	1,48%	7	5,92%	28	20,72%	98	37,84%	179	31,29%	148	2,75%	13	473	<b>7,4</b>
En temas reputacionales y riesgos.	0,42%	2	5,31%	25	21,66%	102	41,83%	197	27,60%	130	3,18%	15	471	<b>7,3</b>
Innovación, transformación y cambio.	1,90%	9	10,34%	49	24,05%	114	38,40%	182	23,63%	112	1,69%	8	474	<b>6,8</b>
En la dirección y desarrollo de personas	2,11%	10	10,55%	50	19,62%	93	39,03%	185	27,22%	129	1,48%	7	474	<b>7,0</b>
Motivación e inspiración de acuerdo a misión	1,69%	8	7,38%	35	20,89%	99	37,34%	177	31,65%	150	1,05%	5	474	<b>7,3</b>
Procesos y gestión eficiente	1,48%	7	9,11%	43	25,85%	122	36,44%	172	25,21%	119	1,91%	9	472	<b>6,9</b>

<b>Completadas</b>	<b>474</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>154</b>

### PI0b: Vuestro Órgano de Gobierno:

	Contribución nula (0)		Contribuyen poco (2,5)		Contribución		Contribuyen		Contribuyen bastante (7,5)		NS/NC		Total	Promedio
	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº		
Definición y aprobación de la estrategia	3,18%	15	9,98%	47	27,18%	128	33,12%	156	20,81%	98	5,73%	27	471	6,5
Aprobación y supervisión de presupuesto	2,12%	10	7,86%	37	23,78%	112	35,03%	165	25,90%	122	5,31%	25	471	7,0
Control y supervisión de resultados	3,18%	15	12,74%	60	28,24%	133	33,76%	159	16,14%	76	5,94%	28	471	6,2
En temas reputacionales y riesgos	2,99%	14	12,37%	58	27,72%	130	33,26%	156	17,27%	81	6,40%	30	469	6,3
En captación de fondos, relaciones institucionales, etc.	6,38%	30	17,87%	84	29,57%	139	26,38%	124	12,34%	58	7,45%	35	470	5,6
En innovación, transformación y cambio	8,94%	42	21,70%	102	33,62%	158	20,85%	98	8,94%	42	5,96%	28	470	5,0

<b>Completadas</b>	<b>471</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>157</b>

### PII: ¿De dónde procede la persona que actualmente lidera tu entidad (máximo nivel de responsabilidad ejecutiva)?

Opciones de respuesta	Respuestas totales		Respuestas ponderadas	
	%	Nº	%	Nº
Ya trabajaba en la entidad antes.	65,74%	309	59%	227
Procede de otra entidad del tercer sector, y se incorporó al asumir la dirección.	14,68%	69	18%	68
Anteriormente trabajaba en otro sector.	19,57%	92	23%	89

**NOTA:** Para esta pregunta, así como algunas posteriores, dado que en algunos casos ha habido múltiples respuestas por parte personas de la misma entidad, se han ponderado las respuestas para que los resultados finales tuvieran en cuenta la representación por entidad y no por persona que responde la encuesta. Por este motivo, en todas las preguntas que hacen referencia a datos sobre la entidad o la persona/personas que las lideran, y que son objetivas (no percepciones), la muestra total se reduce.

<b>Completadas</b>	<b>470<sup>1</sup></b>	<b>100%</b>	<b>384</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>158</b>		

<sup>1</sup> No se consideran estos datos de la muestra total, sino la muestra ponderada (múltiples respuestas de la misma entidad).



**PI2: ¿Y qué opción y por qué consideras que es mejor?**

Opciones de respuesta	Respuestas	
	%	Nº
Que proceda de la misma entidad.	39,34%	168
Que proceda del sector.	41,69%	178
Que proceda de otro sector.	18,97%	81
Comentario:		147

**Completadas 427**

**Sin respuesta 201**

**PI3: ¿Podrías detallarnos el perfil de la persona que actualmente dirige vuestra entidad?**

**PI3a: Género:**

Opciones de respuesta	Respuestas		Respuestas ponderadas	
	%	Nº	%	Nº
Mujer	36,99%	172	43%	164
Hombre	63,01%	293	57%	216

**Completadas 465<sup>2</sup> 100% 380**

**Sin respuesta 163**

<sup>2</sup> No se consideran estos datos de la muestra total, sino la muestra ponderada (múltiples respuestas de la misma entidad).

**PI3b: Edad:**

Opciones de respuesta	Respuestas		Respuestas ponderadas	
	%	Nº	%	Nº
Menos de 25 años	0,86%	4	1%	2
De 25 a 34 años	3,24%	15	3%	13
De 35 a 44 años	18,57%	86	20%	74
De 45 a 54 años	50,76%	235	46%	175
De 55 a 64 años	21,17%	98	25%	95
Mayor de 64 años	4,32%	20	5%	20
NS/NC	1,08%	5	0%	0

<b>Completadas</b>	<b>463<sup>3</sup></b>	<b>100%</b>	<b>379</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>165</b>		

**PI3c: Antigüedad en el cargo:**

Opciones de respuesta	Respuestas		Respuestas ponderadas	
	%	Nº	%	Nº
Menos de 5 años	35,99%	167	40%	151
Entre 5 y 9 años	23,92%	111	26%	99
Entre 10 y 14 años	13,15%	61	12%	46
15 años o más	24,35%	113	21%	81
NS/NC	2,59%	12	1%	3

<b>Completadas</b>	<b>464<sup>4</sup></b>	<b>100%</b>	<b>380</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>164</b>		

<sup>3</sup> No se consideran estos datos de la muestra total, sino la muestra ponderada (múltiples respuestas de la misma entidad).

<sup>4</sup> No se consideran estos datos de la muestra total, sino la muestra ponderada (múltiples respuestas de la misma entidad).

## Bloque 3. Perfil de la organización y respondiente

Email contacto:

<b>Completadas</b>	<b>332</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>296</b>

### PI4: ¿Cuántas personas contratadas hay en tu entidad?

Opciones de respuesta	Respuestas		Respuestas ponderadas	
	%	Nº	%	Nº
Menos de 10 personas	20,26%	92	24%	89
Entre 10 y 50 personas	21,81%	99	25%	92
Entre 50 y 250 personas	36,56%	166	26%	96
Más de 250 personas	21,37%	97	26%	95

<b>Completadas</b>	<b>454<sup>5</sup></b>	<b>100%</b>	<b>372</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>174</b>		

### PI5: ¿Cuál fue el presupuesto anual que tu entidad gestionó el año pasado?

Opciones de respuesta	Respuestas		Respuestas ponderadas	
	%	Nº	%	Nº
Menos de 500.000€	21,55%	92	22%	82
Entre 500.000 y 2 millones de €	28,34%	121	26%	96,5
Entre 2 y 10 millones de €	23,42%	100	20%	73,5
Entre 10 y 50 millones de €	16,63%	71	19%	70
Más de 50 millones de €	10,07%	43	12%	43

<b>Completadas</b>	<b>427<sup>6</sup></b>	<b>100%</b>	<b>365</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>174</b>		

5 No se consideran estos datos de la muestra total, sino la muestra ponderada (múltiples respuestas de la misma entidad).

6 No se consideran estos datos de la muestra total, sino la muestra ponderada (múltiples respuestas de la misma entidad).

**P16: Tu perfil:**

**P16a: Género:**

Opciones de respuesta	Respuestas	
	%	Nº
Mujer	63,16%	288
Hombre	36,84%	168

<b>Completadas</b>	<b>456</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>172</b>

**P16b: Edad:**

Opciones de respuesta	Respuestas	
	%	Nº
Menos de 25 años	1,10%	5
De 25 a 34 años	14,29%	65
De 35 a 44 años	34,07%	155
De 45 a 54 años	33,41%	152
De 55 a 64 años	14,29%	65
Mayor de 64 años	2,42%	11
NS/NC	0,44%	2

<b>Completadas</b>	<b>455</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>173</b>

**PI6c: ¿Qué cargo ocupas actualmente dentro de tu entidad? (Por favor, marca sólo UNA de las opciones)**

Opciones de respuesta	Respuestas	
	%	Nº
Director/a general o cargo equivalente	25,98%	119
Miembro del equipo directivo (responsable de departamento o similar)	32,10%	147
Técnico de la entidad (trabajador contratado)	28,82%	132
Miembro del órgano de gobierno	4,37%	20
Voluntario en la actividad	4,15%	19
Otro. Por favor, especifica:	4,59%	21
NS/NC	0,44%	2

<b>Completadas</b>	<b>458</b>
<b>Sin respuesta</b>	<b>170</b>

Fin de la encuesta



- ALEXANDER, L.B. (2017): "Three trends that should shape your nonprofit's approach to talent management this year", artículo publicado el 26 de enero de 2017. <https://www.nonprofitthr.com/2017-nonprofit-talent-management-trends/>.
- ALLISON, M.; MISRA, S.; Y PERRY, E. (2018): "Doing More with More: Putting Shared Leadership into Practice". Artículo publicado el 25 de Junio 2018 en *Nonprofit Quarterly*. <https://nonprofitquarterly.org/2018/06/25/doing-more-with-more-putting-shared-leadership-into-practice/>.
- ARRUDA, W. (2013): "7 Questions To Ask When Uncovering Your Personal Brand Uncovering your personal brand". *Forbes* 12 Nov 2013.
- BARLOW, J. (2016): "Board Governance Models: A Comprehensive List". Artículo publicado en *BoardEffect*, 19 abril 2016. <https://www.boardeffect.com/blog/board-governance-models-a-comprehensive-list/>.
- BCG (2017): Purpose with the power of transform your organization. Boston Consulting Group. Informe disponible aquí: <https://www.bcg.com/publications/2017/transformation-behavior-culture-purpose-power-transform-organization.aspx>.
- BCG (2018): "Bringing Managers back to work". Publicado en Boston Consulting Group, Octubre 2018. Disponible aquí, <https://www.bcg.com/publications/2018/bringing-managers-back-to-work.aspx>
- BILICH, T. (2016): "A call for nonprofit risk management". Artículo publicado en *Stanford Social Innovation Review*, 13 Jul 2016.
- BOLDEN, R. (2011): "Distributed leadership in organisations: A review of theory and research". *International Journal of Management Reviews*, 13(3): 251–269.
- BRAVO, K.J. (2018): "La mujer en el Tercer Sector: ¿cuál es su situación?". Artículo publicado el 08/03/2018 en *MARKETINCLUSION*. <https://www.marketinclusion.com/blog/la-mujer-en-el-tercer-sector/>.
- BROWN ALEXANDER, L. (2017): "Why Women are Still Underrepresented in Nonprofit Leadership and What We Can Do About It". 6 de Septiembre de 2017. <https://www.nonprofitthr.com/women-underrepresented-nonprofit-leadership/>
- CAJOLY, M-G. (2017): "Are NGOs up to the reputation challenge?". Publicado en *Communication Director*, 17 de Enero de 2017. <https://www.communication-director.com/issues/are-ngos-reputation-challenge#.XLnkaZS-1s>.
- CARALT, E.; CARRERAS, I.; Y SUREDA, M. (2018): *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Instituto de Innovación Social de Esade - PwC. Disponible online: <https://es.slideshare.net/ESADE/la-transformacin-digital-en-las-ong-conceptos-soluciones-y-casos-prcticos>
- CARRERAS, I.; LEAVERTON, A.; Y SUREDA, M. (2009): *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Instituto de Innovación Social de Esade - PwC. Disponible online: [https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/iis/Liderazgo\\_Social/Lideres\\_para\\_el\\_cambio\\_social.pdf](https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Lideres_para_el_cambio_social.pdf)
- CENTER FOR SOCIAL INNOVATION AT STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS; THE STANFORD CENTER ON PHILANTHROPY AND CIVIL SOCIETY; STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW; GUIDESTAR; Y BOARDSOURCE (2017): "Stanford Survey on leadership and management in the Nonprofit sector". Informe publicado en Noviembre de 2017. [http://www.engineofimpact.org/wp-content/uploads/2018/03/Stanford-Survey-v20.Final\\_.171101.pdf](http://www.engineofimpact.org/wp-content/uploads/2018/03/Stanford-Survey-v20.Final_.171101.pdf).



- CLORE SOCIAL LEADERSHIP (2017): "Leadership Development in the Third Sector: Facing the future". <https://www.cloresocialleadership.org.uk/assets/resources/CloreS-Facing-the-future-paper-2-FINAL.pdf>.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO – ESPAÑA (CONGDE) (2017): *Informe sobre el sector de las ONGD – 2017*. <https://informe2017.coordinadoraongd.org/reportaje-visual-de-datos/fotografia-de-las-ongd.html>
- CORDOBÉS, M.; CARRERAS, I.; Y SUREDA, M. (2018): *ONG del conocimiento: influir para el impacto social*. Instituto de Innovación Social de Esade - PwC. disponible online: <https://www.slideshare.net/ESADE/ong-del-conocimiento-influir-para-el-impacto-social>
- CORTÉS, C.; FERRER, D. (2018): "ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP: A framework of competences for the future of Europe's third sector", Intellectual Output 1 del proyecto europeo *EU3Leader project: Developing entrepreneurial third sector leaders across Europe* (2016-1-UK01-KA202-024528), publicado en Agosto 2018. [http://euclidnetwork.eu/wp-content/uploads/2018/08/io1\\_framework\\_final\\_aug18.pdf](http://euclidnetwork.eu/wp-content/uploads/2018/08/io1_framework_final_aug18.pdf)
- CUNLIFFE, A.L.; Y ERIKSEN, M. (2011) "Relational leadership". *Human Relations*, 64(11): 1425–1449.
- DDI; The Conference board; y EY (2018): *Global Leadership Forecast 2018: 25 Research Insights to Fuel Your People Strategy*. Informe elaborado por Development Dimensions International, (DDI), The Conference board, y EY. Disponible: <https://www.ddiworld.com/glf2018>.
- DELOITTE (2018): "The rise of the social Enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital trends", Deloitte Insights.
- DI MENTO, M. (2014): "Lack of women in top roles hinders nonprofits, female nonprofit workers say". Artículo publicado en *The Chronicle of Philanthropy*, Abril 2014.
- ELONGA MBOYO, J.P. (2017): *Comparative leadership: pathways, scope and values in DRC-English 'urban' schools*. Doctoral, Sheffield Hallam University. <http://shura.shu.ac.uk/16556/1/Mboyo%20Comparative%20leadership%20%28VoR%29.pdf>.
- ERSKINE, R. (2018) "Is your CEO on Social Media? If not, your business may be at risk", *Forbes*, 17 de septiembre 2018. Disponible: <https://www.forbes.com/sites/ryanerskine/2018/09/17/is-your-ceo-on-social-media-if-not-your-business-may-be-at-risk/>
- ESPINOSA, J.; Y EDWARDS, S. (2017): "Power with Purpose: How to foster female leadership in the development sector". 15 de Marzo 2017.
- FACUA (2019): "Éstas son las 10 ONG españolas con más seguidores en Twitter en 2019". Disponible en: <https://www.facua.org/es/noticia.php?id=14138>, con datos de junio de 2019. (Artículo publicado el 26 de junio de 2019.)
- FMI (2012): "Redefining Leadership: Strategic Thinking in today's VUCA world". <https://www.remodelingdeck.com/content/dam/Informa/remodelingdeck/en/pdf/industry-resources/CRE18RDJ-DN-Strategic-Thinking-in-VUCA-World.pdf>.
- FORBES INSIGHT (2011): *Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*, informe disponible aquí: [https://i.forbesimg.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](https://i.forbesimg.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf).
- FORD, J.; FORD, L. Y POLIN, B. (2014): "Leadership in the Conduct of Organizational Change: An Integrative View". *Academy of Management Proceedings*. 2014. 10830-10830. 10.5465/AMBPP.2014.79. [https://www.researchgate.net/publication/276893548\\_Leadership\\_in\\_the\\_Conduct\\_of\\_Organizational\\_Change\\_An\\_Integrative\\_View](https://www.researchgate.net/publication/276893548_Leadership_in_the_Conduct_of_Organizational_Change_An_Integrative_View).

- FRIES, K. (2018): "7 Ways Millennials Are Changing Traditional Leadership", post publicado en *forbes* el 18 de enero de 2018. <https://www.forbes.com/sites/kimberlyfries/2018/01/18/7-ways-millennials-are-changing-traditional-leadership/#2e9ca8327dae>.
- FUNDACIÓN LEALTAD (2017): "Mujeres y Responsabilidad en las ONG", artículo publicado el 08/03/17. Disponible en <https://www.fundacionlealtad.org/sector-las-ong-potencia-la-presencia-la-mujer-puestos-responsabilidad/>.
- FUNDACIÓN LUIS VIVES, EDIS (2010): *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España 2010*. Madrid: Fundación Luis Vives, 2010. [https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1082/ANUARIO\\_FLV\\_PDF\\_NAVEGABLE\[1\].pdf](https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1082/ANUARIO_FLV_PDF_NAVEGABLE[1].pdf)
- FUNDACIÓN LUIS VIVES, EDIS (2012): *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España 2012*. Madrid: Fundación Luis Vives, 2012. [http://www.tercersector.cat/sites/default/files/2012\\_anuario\\_fundacion\\_luis\\_vives.pdf](http://www.tercersector.cat/sites/default/files/2012_anuario_fundacion_luis_vives.pdf)
- FUNDACIÓN PERE TARRÉS (2017): "Cinco ideas sobre liderazgo en el tercer sector", post del 08/11/17 en el blog de la Fundación Pere Tarrés. Disponible aquí: <https://www.peretarres.org/es/conocimiento/blog/cinco-ideas-sobre-liderazgo-en-el-tercer-sector>.
- GEORGE, B. (2016): "The truth about authentic leaders". Publicado en *Harvard Business School Working Knowledge* el 7 de junio de 2016.
- GEORGE, B. (2017): "A Strategy For Steady Leadership in an Unsteady World", artículo publicado en *HBS Working Knowledge* el 17 de febrero de 2017. Disponible: <https://hbswk.hbs.edu/item/a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world>.
- GEORGE, B. (2018): *Lead True: Authentic Leadership Rediscovered*, <https://www.billgeorge.org/wp-content/uploads/2018/09/Bill-George-Lead-True-eBook.pdf>.
- GILES, S. (2016): "The most important leadership competencies according to leaders around the world". *Harvard Business Review*.
- GOLEMAN, D. (2000): "Leadership that gets results". Artículo publicado en la *Harvard Business Review*, 78, Marzo–Abril 2000. Disponible: <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; Y MCKEE, A. (2013re): *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press; Edición: Anniversary (8 de agosto de 2013).
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; Y MCKEE, A. (2002): *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Ed. Plaza y Janes.
- GUIDESTAR (2018): *GuideStar Nonprofit Compensation Report*. Disponible aquí: <https://learn.guidestar.org/products/nonprofit-compensation-solutions/guidestar-nonprofit-compensation-report>.
- HANNUM, K.M.; DEAL, J.; LIVINGSTON HOWARD, L.; LU, L.; RUDERMAN, M.N.; STAWISKI, S.; ZANE, N.; Y PRICE, R. (2011): *Emerging Leadership in Nonprofit Organizations: Myths, Meaning, and Motivations*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/03/AMEXReportEmergingLeadership.pdf>.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (2018): *The business case for purpose*. Disponible aquí: <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/ey/19392HBRReportEY.pdf>.
- HICKMAN, G. R. (2010): *Leading Change in Multiple Contexts*. Sage, California.

- HIS A. (2018): "How to manage distributed teams for success". *Forbes* 26 de Octubre 2018. <https://www.forbes.com/sites/forbeslacouncil/2018/10/26/how-to-manage-distributed-teams-for-success/#168f80977bdb>.
- HODGES, J. Y HOWIESON, B. (2017): "The challenges of leadership in the Third sector", *European management journal*, 35(1), pp.69-77.
- HODGES, J.; Y HOWIESON, B. (2017): "The challenges of leadership in the third sector". *European Management Journal*.
- HSUAN, A.; KATZ A.; THICKETT, B. Y FREEDMAN, M. (2016): "Why Nonprofits Must Innovate. Seven Steps to Get Results", artículo publicado en *BCG* el 7 julio de 2016. <https://www.bcg.com/publications/2016/innovation-strategy-why-nonprofits-must-innovate-seven-steps-to-get-results.aspx>.
- IBARRA, H. (2015): "The Authenticity Paradox". *Harvard Business Review*, Enero-Febrero 2015.
- IGLESIAS, M.; CARRERAS, I.; Y SUREDA, M. (2018) *Eficiencia para el impacto social. ONG que mejoran su rendimiento*. Programa Esade - PwC de Liderazgo Social, 2013-2014. Instituto de Innovación Social de Esade - PwC. Disponible online: <https://www.slideshare.net/ESADE/esade-isocialeficienciaparaimpactosocial>
- JACKLIN-JARVIS, C.; TERRY, V.; Y REES, J. (2017): *CVSL Briefing Paper 3: Challenging leadership in the voluntary sector: the promise of collective leadership theories*. Centre for Voluntary Sector Leadership (CVSL), The Open University, UK. Disponible aquí: [http://www.open.ac.uk/business-school-research/centre-voluntary-sector-leadership/sites/www.open.ac.uk/business-school-research/centre-voluntary-sector-leadership/files/files/Briefing%20Paper%203\\_Leadership%20gaps.pdf](http://www.open.ac.uk/business-school-research/centre-voluntary-sector-leadership/sites/www.open.ac.uk/business-school-research/centre-voluntary-sector-leadership/files/files/Briefing%20Paper%203_Leadership%20gaps.pdf).
- JANSEN, P.J. Y KILPATRICK, A.R. (2004): "The dynamic nonprofit board" ", publicado en *McKinsey Quarterly*, Mayo de 2004. <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/the-dynamic-nonprofit-board>.
- JOHANSEN, B. (2009) *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Institute for the future.
- KANTER, B. (2014): "How your organization's CEO can use social media for thought leadership". Publicado en LinkedIn el 25 de junio de 2014. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/20140625143930-156187-how-your-organization-s-ceo-can-use-social-media-for-thought-leadership/>.
- KANTER, B. (2016): "How nonprofit leaders create an authentic personal Brand on instagram". Disponible en: <https://grantspace.org/resources/blog/how-nonprofit-leaders-create-an-authentic-personal-brand-on-instagram/>.
- KAPLAN, S. (2018): "The Future of Nonprofits: Run Them Like an Innovative Business", artículo publicado el 8 de enero de 2018. <https://www.inc.com/soren-kaplan/the-future-of-non-profits-run-it-like-an-innovative-business.html>.
- KORN FERRY (2016): "New research shows women are better at using soft skills crucial for effective leadership and superior business performance, finds Korn Ferry Hay Group", nota de prensa. Los Angeles, 4 de marzo de 2016. <https://www.kornferry.com/press/new-research-shows-women-are-better-at-using-soft-skills-crucial-for-effective-leadership>.
- KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. (2003): *The leadership challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- LANDLES-COBB, L.; KRAMER, K.; Y SMITH MILWAYK. (2015): "Non profit can't keep ignoring talent development". *Harvard Business Review*, 17 Diciembre 2015.

- MASCONSULTING (2019): "Los líderes del Ibex 35 en Twitter". Publicado en febrero de 2019. Disponible en: <https://www.masconsulting.es/blog/2019/02/01/los-lideres-del-ibex-35-en-twitter/>.
- MASCONSULTING (2019): "Los líderes políticos en Twitter". Publicado en marzo de 2019. Disponible en: <https://www.masconsulting.es/blog/2019/03/08/los-lideres-politicos-en-twitter/>.
- MAW, L. (2014): "Winning the Talent Game". Artículo publicado en *Stanford Social Innovation Review*, 9 Jul 2014. [https://ssir.org/talent\\_matters/entry/winning\\_the\\_talent\\_game](https://ssir.org/talent_matters/entry/winning_the_talent_game).
- MAYO, M. (2018): "9 claves del liderazgo auténtico", post publicado el 24 de octubre de 2018. <https://jalacoste.com/liderazgo-autentico>.
- MCKINSEY (2018): *Delivering through diversity*. Informe publicado en enero de 2018, y disponible aquí: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>.
- MEEHAN III, W. F.; Y STARKEY JONKER, K. (2017): "The four questions to ask when serving on a nonprofit board", publicado en *McKinsey Quarterly*, diciembre de 2017. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-four-questions-to-ask-when-serving-on-a-nonprofit-board>
- MEIKSINS, R (2018): "Risk Leadership: A Necessary Embrace for Nonprofit Leaders". Publicado en *NonProfit Quarterly*, en 9 Mayo 2018.
- MISRA, S.; Y MAXWELL, J. (2016): "Three Keys to Unlocking Systems-Level Change". Artículo publicado en *Stanford Social Innovation Review*, 29 abril 2016. [https://ssir.org/articles/entry/three\\_keys\\_to\\_unlocking\\_systems\\_level\\_change](https://ssir.org/articles/entry/three_keys_to_unlocking_systems_level_change).
- NORTHOUSE, P. (1997): *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications, California, USA.
- OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR (2018): *L'ocupació en el Tercer Sector Social català des de la perspectiva de gènere*. Informe elaborado para La Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya (La Confederació) y la Xarxa de Dones Directives i Professionals de l'Acció Social (DDiPAS). Disponible aquí: <https://www.observatoritercersector.org/Portals/13/Publicacions/Llibres/INFORME-WEB-def.pdf?ver=2018-07-18-145110-283>.
- OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR (2018): *L'ocupació en el tercer sector social català des de la perspectiva de gènere*. Informe elaborado para la Confederación Empresarial del Tercer Sector Social de Cataluña y la red Dones Directives i Professionals de l'Acció Social (DDiPAS). Disponible en: <https://www.observatoritercersector.org/Portals/13/Publicacions/Llibres/INFORME-WEB-def.pdf?ver=2018-07-18-145110-283>.
- ONDHO (2019): "Las ONG's e Instagram en España". Disponible en: <https://ondho.com/instagram-ongs/> (consultado en julio de 2019).
- ONTARIO NONPROFIT NETWORK (2017): "Leading our future. Leadership competences in Ontario's Nonprofit sector", informe publicado en julio 2017. [https://theonnc.ca/wp-content/uploads/2017/07/ONN.Report.Learning-our-Future.FINAL\\_.pdf](https://theonnc.ca/wp-content/uploads/2017/07/ONN.Report.Learning-our-Future.FINAL_.pdf)
- PEARCE, C.L. AND CONGER, J.A. (2003): *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- PETERSON INSTITUTE FOR INTERNATIONAL ECONOMICS (2016): *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*, Working Paper 16-3, publicado en febrero de 2016. Disponible aquí: <https://www.piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidence-global-survey>
- PETRIE, N. (2011): *Future Trends in Leadership Development: A White paper*. Center for Creative Leadership. Disponible aquí: [https://diversitas.cdn.prismic.io/diversitas%2F4982cf35-747f-4736-8bb0-244d599456dd\\_future-trends-in-leadership-development-ccl-dec-2011.pdf](https://diversitas.cdn.prismic.io/diversitas%2F4982cf35-747f-4736-8bb0-244d599456dd_future-trends-in-leadership-development-ccl-dec-2011.pdf).
- PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL (POAS) (2015): *El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis*. Disponible en: [https://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio\\_completo\\_el\\_TSAS\\_en\\_2015\\_impacto\\_de\\_la\\_crisis.pdf](https://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el_TSAS_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf)
- PLATAFORMA TERCER SECTOR (2014): *Análisis de Entidades del Tercer Sector y su gestión interna de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*. Informe de resultados del estudio, publicado en Junio de 2014. <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/ligualdad%20de%20oportunidades%20PTS.pdf>.
- PROSSACK, A. (2018): "How Millennials Are Changing The Way We View Leadership", artículo publicado el 18 de mayo de 2018, Forbes. <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2018/05/18/how-millennials-are-changing-the-way-we-view-leadership/#797cc4b35384>
- PwC (2018): *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*. PwC, Madrid. Disponible online: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector-publicaciones/radiografia-tercer-sector-social-2018.html>.
- RAYA DONET, ANDRÉS (2018): "Retos y oportunidades del liderazgo en 2018", artículo publicado en Forbes México. ESADE. <https://www.forbes.com.mx/retos-y-oportunidades-del-liderazgo-en-2018>
- REN, D. (2016): "From Risk Management to Risk Leadership: A Governance Conversation with David O. Renz". Entrevista publicada el 18 de Julio de 2017 y disponible: <https://nonprofitquarterly.org/2019/02/21/from-risk-management-to-risk-leadership-a-governance-conversation-with-david-orenz/>.
- ROUTHIEAUX, R.L. (2015): "Shared Leadership and its implications for leadership". Publicado en *Journal of Nonprofit Education and Leadership*. Vol. 5, Nº 3, PP. 139-152.
- SAHNI, N.; LANZEROTTI, L.; BLISS, A.; Y PIKE, D. (2017): "Is Your Nonprofit Built for Sustained Innovation?". Artículo publicado en *Stanford Social Innovation Review*, 1 Agosto 2017. [https://ssir.org/articles/entry/is\\_your\\_nonprofit\\_built\\_for\\_sustained\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/is_your_nonprofit_built_for_sustained_innovation).
- SARGEANT, A.; DAY, H. (2018): "A Study of Nonprofit Leadership in the US and Its Impending Crisis". [https://concordleadershipgroup.com/WakeUpCall\\_Report.pdf](https://concordleadershipgroup.com/WakeUpCall_Report.pdf)
- SCHEDLITZKI, D.; Y EDWARDS, G. (2014): *Studying Leadership. Traditional & critical approaches*. Sage. <https://es.scribd.com/document/264092957/Studying-Leadership-Traditiona-Doris-Schedlitzki>.

- SCHELL, C. (2017): "Harnessing the power of diversity and inclusion for innovation. Diversity drives innovation", artículo de opinión publicado el 30 de marzo de 2017. [https://www.cio.com/article/3185445/harnessing-the-power-of-diversity-and-inclusion-for-innovation.html#tk.cio\\_rs](https://www.cio.com/article/3185445/harnessing-the-power-of-diversity-and-inclusion-for-innovation.html#tk.cio_rs).
- SCHINDLINGER, D. (2019): "2018 Top 5 nonprofit governance challenges (and solutions). A Study Guide for Nonprofit Leaders". Board Effect. [https://www.boardeffect.com/wp-content/uploads/2018/03/BoardEffect\\_Study\\_Guide.pdf](https://www.boardeffect.com/wp-content/uploads/2018/03/BoardEffect_Study_Guide.pdf).
- SCHMEHL, D. (2017): "How Nonprofit Leaders Can Embrace Innovation As A Core Value", artículo publicado el 15 de marzo de 2017, *Forbes Nonprofit Council*. <https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2017/03/15/how-nonprofit-leaders-can-embrace-innovation-as-a-core-value/#976d37c6a1d7>.
- SHAH, P. (2017): "Building Real Collaboration into Your Organization". Artículo publicado en *Stanford Social Innovation Review*, 24 Mayo 2017. [https://ssir.org/articles/entry/building\\_real\\_collaboration\\_into\\_your\\_organization](https://ssir.org/articles/entry/building_real_collaboration_into_your_organization).
- SHARMA, R. (2014): "Why nonprofit CEO's must embrace social media". Huffington Post 7/9/2014.
- SIMSA, R.; HOFF, M.; RAMEDE, P. Y MODER, C. (2017): "The TS in Europe: Challenges, Opportunities and Required Leadership Skills". IO2 – Report, 22 de septiembre de 2017.
- STANFORD, D. (2017) "Why Innovation is Integral to Nonprofit Management", artículo publicado el 19 de enero de 2017. <https://www.triplepundit.com/story/2017/why-innovation-integral-nonprofit-management/20331>.
- STATISTA (2019): "Twitter en España". Disponible en: <https://es.statista.com/estudio/33600/twitter-en-espana-dossier-statista/> (consultado en julio de 2019).
- TAYLOR, A. (2017): "Hacking Nonprofit Collaboration". Artículo publicado en *Stanford Social Innovation Review*, 17 Mayo 2017. [https://ssir.org/articles/entry/hacking\\_nonprofit\\_collaboration](https://ssir.org/articles/entry/hacking_nonprofit_collaboration).
- TAYLOR, B. (2018): "If humility is so important, why are leaders so arrogant?" *Harvard Business Review*, 2018.
- TENNYSON, R. (2013): *Manual de trabajo en alianza*. The International Business Leaders Forum (IBLF) y The Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN). <https://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/es/publications/capacity-development/the-partnering-toolbook-spanish/Partnering-Toolbook-Spanish.pdf>.
- THE INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS FORUM Y GLOBAL ALLIANCE FOR IMPROVED NUTRITION (2003): *Manual del trabajo en alianza*.
- THE WORK FOUNDATION (2010): *Exceeding expectation: the principles of outstanding leadership*.
- TMC (2014): "Diverse and Dispersed Teaming: What's Next? Balancing productivity with authenticity", White Paper. [http://www.tmc.com/SiteData/docs/TMCWhitePa/90f3715328a97167/TMC\\_WhitePaper\\_DiverseandDispersedTeaming\\_Oct2014.pdf](http://www.tmc.com/SiteData/docs/TMCWhitePa/90f3715328a97167/TMC_WhitePaper_DiverseandDispersedTeaming_Oct2014.pdf).
- TYNAN, K. (2016): "Diverse and Dispersed: Managing in a Global and Mobile Workplace", publicado el 7 de enero de 2016. <https://www.td.org/insights/diverse-and-dispersed-managing-in-a-global-and-mobile-workplace>.



WALKER, J. (2017): "How a New Breed of Nonprofit Leader Is Driving Social Change", artículo de opinión publicado el 5 de julio. <https://www.philanthropy.com/article/Opinion-A-New-Breed-of-Leader/240504>.

WALLESTAD, A. (2017): "Governing a Collaborative Organization". Artículo publicado en *Stanford Social Innovation Review*, 31 Mayo 2017. [https://ssir.org/articles/entry/governing\\_a\\_collaborative\\_organization](https://ssir.org/articles/entry/governing_a_collaborative_organization).

WALUMBWA ET AL. (2008): "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure". *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.

WEI-SKILLERN, J.; EHRLICHMAN, D.; Y SAWYER, D. (2015): "The Most Impactful Leaders You Have Never Heard Of". Artículo publicado en *Stanford Social Innovation Review*, 16 septiembre 2015. [https://ssir.org/network\\_entrepreneurs/entry/the\\_most\\_impactful\\_leaders\\_youve\\_never\\_heard\\_of](https://ssir.org/network_entrepreneurs/entry/the_most_impactful_leaders_youve_never_heard_of).

WINKELSTEIN, M; WHELPTON, S. (2017): "Foundations don't know what they're risking". *The Foundation Review*. Volume 9, Issue 2.

#### Referencias a documentación académica y materiales docentes:

A. Castiñeira y J. M<sup>a</sup> Lozano (Esade).

Ricard Serlavós (Esade).

Ignasi Carreras (Esade).



# Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

Esta publicación se enmarca dentro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación PwC. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

Los objetivos del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes actuaciones:

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa.
- Investigación.
- Elaboración de casos.
- Publicación anual de los resultados.
- Actos públicos.
- Divulgación de forma regular.

# Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG, los emprendimientos sociales, la sostenibilidad y la innovación social.

## Fundación PwC

En el marco del Propósito de Firma de PwC, generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes, la Fundación PwC tiene el objetivo de contribuir en el ámbito de la educación y empleo y el apoyo al tercer sector. Esta labor la desarrolla a través de programas en los que contribuyen nuestros profesionales con sus capacidades y compromiso social y en colaboración con los actores sociales más relevantes.

---

# Autores

---



## Mar Cordobés

Licenciada y máster en Administración y Dirección de Empresas por ESADE y licenciada en Historia del Arte por la Universidad de Barcelona. Ha trabajado en diferentes organizaciones en el ámbito de la cooperación al desarrollo y la cultura y actualmente trabaja como consultora independiente para el tercer sector. Es experta independiente de la Comisión Europea en el marco del Programa Europa Creativa. Colabora como investigadora del Instituto de Innovación Social desde sus inicios, siendo

co-autora de Repensando el seguimiento y evaluación en las ONG españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante (2008); Turismo para el desarrollo (2009); Informe anual: El impacto de los microcréditos (2010-2017); TIC e Inclusión Social (2012); Voluntariado Corporativo en España (2012); Mujeres con impacto. Ecosistema de las emprendedoras sociales en España (2016) e Inversión con un enfoque de género: una oportunidad para el ecosistema de la empresa social europea (2017).



## Ignasi Carreras

Director del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social y profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia.

Es ingeniero industrial (UPC) y diplomado en organización y dirección de empresas (EAE). Ha realizado postgrados de desarrollo directivo en Esade y en la Babson Business School, así como de liderazgo y gestión de ONG en las universidades de Stanford y de Harvard. Es profesor del departamento de Estrategia y Dirección General de Esade. También es el fundador y director (hasta julio 2018) del Instituto de Innovación Social de Esade. Es el presidente de Oxfam Intermón y miembro del Board Internacional de Oxfam, Vicepresidente de la Fundación Jaume Bofill y miembro del patronato de la Fundación Hazlo Posible. Ha

sido integrante del patronato de la Fundación Lealtad, de Cristianismo y Justicia, de la Fundación Borja de Bioética, del órgano de gobierno Casal dels Infants así como de la junta directiva internacional del Global Reporting Initiative (GRI). Es miembro del Consejo asesor de diferentes fundaciones y ONG. Ha sido director general de Oxfam Intermón, donde trabajó de 1988 a 2006, y miembro del comité de dirección de Oxfam Internacional. Fue fundador del Casal dels Infants del Raval y de la organización Recollim (vinculada a Cáritas). También trabajó en la administración pública, la universidad y la empresa como responsable de diferentes programas relacionados con el ahorro energético. Es autor de diez libros sobre diferentes temas del liderazgo e innovación social y de múltiples artículos.



## Maria Sureda

Coordinadora del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.

Licenciada y Máster en Administración y Dirección de Empresas (Lic&MBA) por Esade-Universidad Ramon Llull.

Trabaja en el Instituto de Innovación Social en proyectos de investigación sobre liderazgo en las ONG, y anteriormente había participado en diferentes proyectos de investigación en el marco del Observatorio del Tercer Sector.

# esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social  
Innovation



## Instituto de Innovación Social de Esade

Av. Torreblanca, 59  
08172 Sant Cugat del Vallès  
Barcelona (Spain)  
T. (+34) 93 280 61 62

[innovacionsocial@esade.edu](mailto:innovacionsocial@esade.edu)  
[www.innovacionsocial.esade.edu](http://www.innovacionsocial.esade.edu)  
[www.esade.edu](http://www.esade.edu)

## Fundación PwC

Paseo de la Castellana, 259 B  
Edificio Torre PwC  
28046 Madrid  
T. (+34) 915 684 876

[fundacion.pwc@es.pwc.com](mailto:fundacion.pwc@es.pwc.com)  
[www.pwc.es](http://www.pwc.es)