

**ESADE**

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

---

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

FUNDACIÓN

Ignasi Carreras, Amy Leaverton y Maria Sureda

# Líderes para el cambio social

Características y competencias del liderazgo en las ONG

Programa Esade-Pwc de Liderazgo Social 2008-09



**ESADE**

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

---

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

FUNDACIÓN

Ignasi Carreras, Amy Leaverton y Maria Sureda

# Líderes para el cambio social

**Características y competencias del liderazgo en las ONG**



*Este libro ha sido impreso en papel de fibras 100% recicladas post-consumo.  
Homologado internacionalmente con certificados NAPM, Cíeme Nórdico, Angel Azul y Eco-etiqueta Europea.*

**Diseño:** Instituto de Innovación Social de ESADE

**Revisión y corrección:** Marita Osés

**Impresión:** Gráficas 94

**Edición:** Instituto de Innovación Social de ESADE, Barcelona, 2009

[www.innovacionsocial.esade.edu](http://www.innovacionsocial.esade.edu)

**Imagen cubierta y contracubierta:** © Ackley Road Photos - Fotolia.com

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

## **Presentación** **Pág. 7**

## **Parte 1: Características del liderazgo social en las ONG y en otras organizaciones no lucrativas**

Por Ignasi Carreras **Pág. 11**

- 1. Introducción 14
- 2. Elementos propios del liderazgo social en las ONG y en otras organizaciones no lucrativas 22
- 3. Evolución del liderazgo social 33
- 4. Competencias de los líderes de las ONG 45
- 5. Roles del liderazgo en las ONG 53
- 6. El reto de desarrollar el liderazgo en las ONG 66
- Citas 69

## **Parte 2: Las competencias de los líderes de las ONG españolas — Resultados de la Investigación**

Por Amy Leaveron, Steven Guest y Georgina Berrow **Pág. 73**

- 0. Presentación 74
- 1. Introducción 75
- 2. Reseña literaria 77
- 3. Metodología 87
- 4. Resultados y discusión 90
- 5. Limitaciones del estudio 113
- 6. Conclusiones 115
- Anexo: Metodología de la investigación** 119

## **Parte 3: Recursos** **Pág. 123**

Por Maria Sureda

- Descripción de centros y portales web 125

**Bibliografía** 135



Es un honor poder presentar el libro *Líderes para el cambio social*, surgido en el marco del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social. Se trata de una iniciativa conjunta del Instituto de Innovación Social de ESADE y de la Fundación PricewaterhouseCoopers (PwC) para generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas.

El programa inició su andadura en septiembre de 2008 con el objetivo de incrementar el conocimiento y la divulgación del liderazgo social, un ámbito poco explorado todavía y menos aún en el caso específico del entorno español. El objetivo era poder ofrecer respuestas a preguntas como las siguientes: ¿Qué características comparten los líderes del sector no lucrativo? ¿Cómo se pueden desarrollar? ¿En qué se diferencia el estilo de liderazgo en el sector social de otros ámbitos? ¿Cómo se pueden desarrollar líderes para fomentar el cambio social?

Por este motivo, el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación PricewaterhouseCoopers decidieron lanzar un programa que permitiera crear un espacio de reflexión e intercambio para los líderes del sector no lucrativo, además de crear conocimiento y recursos sobre este ámbito, con el fin de al desarrollo de las capacidades de liderazgo del tercer sector.

Para posibilitar este intercambio, se ha invitado al programa a una treintena de máximos responsables de algunas de las principales ONG y otras organizaciones no lucrativas. Durante este primer curso, han sido convocados a participar en dos foros de liderazgo, encuentros presenciales en los que se ha reflexionado acerca de las características y las competencias de los líderes del sector. Además, también se ha entrevistado a algunos de estos participantes para la investigación que se ha llevado a cabo en el marco del mismo programa, y de la que se incluye un resumen en la presente publicación.

El presente libro se ha elaborado para dar a conocer el trabajo realizado dentro del programa y divulgar los conocimientos y las experiencias identificados en los encuentros con algunos de los líderes sociales de nuestro país y la investigación desarrollada. El texto se estructura en

tres apartados. En la primera parte, se realiza una aproximación general al concepto de liderazgo social y las características que definen a los líderes del sector no lucrativo. En la segunda parte, se presentan los resultados de la investigación elaborada durante este primer curso, en la que se identifican las competencias diferenciales de estos líderes, gracias a una aproximación teórica combinada con el análisis de las entrevistas a los participantes del programa. En la tercera parte, se incluye un directorio de recursos sobre liderazgo social y demás información de interés, para quienes deseen profundizar en este ámbito.

Esta publicación ha sido posible gracias a la colaboración de muchas personas e instituciones. Es por ello que, tanto desde el Instituto de Innovación Social como desde la Fundación PwC, queremos dar las gracias a las instituciones que nos respaldan, ESADE y PricewaterhouseCoopers, respectivamente. Ambas han mostrado un notable interés por contribuir al fortalecimiento de las ONG y otras organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el campo de la transformación social.

Además de los autores y colaboradores de los textos (Ignasi Carreras, Amy Leaveron, Georgina Berrow, Steven Guest y Maria Sureda), y la colaboración especial de Marita Osés en la revisión y la corrección de los contenidos, otras personas han contribuido en este trabajo. Nuestro agradecimiento, pues, a todas aquellas personas que, con su apoyo, sus ideas e inspiración, han contribuido al resultado que presentamos, en especial a Carlos Mas, presidente de PwC, por intervención en la sesión inaugural del primer foro y su enriquecedora visión sobre el liderazgo responsable; a Sonia Navarro y Anna Hernando, por el apoyo ofrecido desde el Instituto de Innovación Social de ESADE; a Alaïde Sipahi y a Luz Monsalve, que colaboraron en las fases iniciales de la investigación; a Esther Sallent redactora del caso pedagógico realizado en el marco del programa; a Àngel Castiñeira y a Pau Mas, de la Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE; a los profesores de ESADE Ricard Serlavós y Alfred Vernis, así como a Julia Rodríguez, Mónica Ruiz, Laura Nualart y Rosa Morris de Executive Education de ESADE, entre otras personas que han colaborado en el programa.

Y nuestro mayor agradecimiento para todos los responsables de las orga-



nizaciones que han participado en el programa, mostrando su interés, aportando sus experiencias y percepciones, pues han sido la base para este trabajo. Muchas gracias a:

Juan Carlos Torrijos, de Aldeas Infantiles SOS  
Esteban Beltrán, de Amnistía Internacional  
Isabel Oriol, de la Asociación Española contra el Cáncer  
Albert Sabatés, de la Asociación Proyecto Hombre  
Patricia Moreira, de Ayuda en Acción  
Silverio Agea, de Cáritas Española  
Rosa Balaguer, del Casal dels Infants  
Mar Amate, de la Confederación Estatal de Personas Sordas  
Toni Buel, de Cruz Roja Española  
Gema Gallardo, de EAPN Madrid  
Ignasi de Juan Creix, de Educación Sin Fronteras  
Luis Arancibia, de Entreculturas  
Josep Oriol Pujol, de la Fundació Pere Tarrés  
José Menéndez, de la Fundació Joan XXIII  
Juan Carlos Melgar, de la Fundación Adsis  
Teresa Rodríguez Hervás, de la Fundación Balia por la Infancia  
Katy Trias, de la Fundació Catalana Síndrome de Down  
Marisol García, de la Fundación Chandra  
Víctor Viñuales, de la Fundación Ecología y Desarrollo  
Josep Gassó, de la Fundació Esplai  
Isidro Rodríguez, de la Fundación Secretariado Gitano  
Carmen García, de la Fundación Tomillo  
Juan López de Uralde, de Greenpeace  
Ariane Arpa, de Intermón Oxfam  
Paula Farias y Aitor Zabalgogezkoa, de Médicos Sin Fronteras  
José M. Medina, de Prosalus  
Begoña Sanchez, de SOS Racismo  
Paloma Escudero, de UNICEF Comité Español  
Juan Carlos del Olmo, de WWF-Adena  
Àngels Guiteras, de ABD - Asociación Bienestar y Desarrollo  
Manel Cunill, de DEPANA  
Montserrat Tohá, del Institut de Reinserció Social (IRES)

Esperamos que esta publicación sea de su agrado y ofrezca conceptos, ideas y experiencias interesantes para profundizar en las características y las competencias del liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas. Nuestra ilusión es que también pueda ser útil para todas las personas que aspiran a que nuestro mundo sea más justo y sostenible, y trabajan incansablemente para conseguirlo.

Ignasi Carreras

Director del Instituto de Innovación  
Social de ESADE

Enrique Fernández Miranda

Director de la Fundación PricewaterhouseCoopers

Mayo 2009







# Sumario

<b>1. Introducción</b>	<b>14</b>
<b>2. Elementos propios del liderazgo social en las ONG y en otras organizaciones no lucrativas</b>	<b>22</b>
<b>3. Evolución del liderazgo social</b>	<b>33</b>
<b>4. Competencias de los líderes de las ONG</b>	<b>45</b>
<b>5. Roles del liderazgo en las ONG</b>	<b>53</b>
<b>6. El reto de desarrollar el liderazgo en las ONG</b>	<b>66</b>
Citas	69

# 1. Introducción

El liderazgo es un ámbito que está despertando un interés renovado en la sociedad. Su importancia se venía anunciando en estas últimas décadas de cambio acelerado –en las que se desmontan las estructuras sociales y se reemplazan por otras y la globalización, las migraciones, el cambio climático, el terrorismo y el sida, plantean nuevos desafíos-, pero se ha incrementado aún más en la actualidad. La presente coyuntura de crisis financiera y económica se suma a todos estos problemas sociales y medioambientales que sacuden a este mundo cada vez más interdependiente en el que vivimos.

En este contexto caracterizado por una incertidumbre y dificultad crecientes pero también por la necesidad de abordar los grandes y apasionantes retos que tenemos por delante hay una búsqueda permanente de referentes que puedan aportar visión e inspiración. El liderazgo es visto como una de las piedras angulares para la generación de los cambios positivos a los que aspiramos.

En el ámbito académico, el estudio sobre el liderazgo también atrae cada vez más atención. Multitud de autores han trabajado sobre las definiciones, las características, los estilos de liderazgo, etc. Y lo han hecho tanto respecto del concepto genérico como de las particularidades del liderazgo político, empresarial, sindical, intelectual, militar etc. Sin embargo, se ha estudiado con menos detenimiento el caso concreto de lo que llamamos “liderazgo social”.

El concepto de liderazgo social está asociado a la trayectoria de personas impulsoras de organizaciones de la sociedad civil que actúan con una vocación de transformación social. Hay que reconocer de entrada que es un concepto en fase de construcción. Se define básicamente por el sector en el que se desarrolla y no tanto por sus características propias y sus elementos diferenciales.

La variedad del Tercer Sector, en el que se desarrolla el liderazgo social, hace que este tipo de liderazgo adopte diferentes matices y especialidades que le dan a cada uno un tono particular. Podemos distinguir diferentes ámbitos en los que aflora el liderazgo social:

**1)** Un primer ámbito es el de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Aquí se agrupan las fundaciones, asociaciones y todas aquellas entidades de la sociedad civil que cuentan con una figura jurídica, que están estructuradas con una voluntad de permanencia y que defienden una causa concreta y/o trabajan con determinados colectivos de personas.

Nos referimos a organizaciones grandes y conocidas con gran capacidad de acción e incidencia como Amnistía Internacional con 5.000 grupos locales en 100 países y un millón de socios o Intermón Oxfam que, en el seno de su confederación Oxfam Internacional, cuenta con casi 2,5 millones de socios que le permiten disponer de un presupuesto de 650 millones de euros para desarrollar su labor de cooperación al desarrollo en más de 100 países.

También es el caso de ONG mucho más pequeñas pero igualmente relevantes en el contexto estatal o local en el que actúan. Se dedican a campos tan diversos como el apoyo social a personas y colectivos socialmente excluidos, el apoyo a personas con discapacidad, la cooperación internacional, los derechos humanos o el medio ambiente.

**2)** Un segundo ámbito sería el de los grupos de base, que también son incluidos por la sociedad como en el sector de las ONG, pero que generalmente carecen de una figura jurídica y de una organización formal. Como su nombre indica, es la expresión más básica de organización de la sociedad civil ya sea el caso de una agrupación vecinal que lucha por sus derechos fundamentales, un conjunto de campesinos que unen fuerzas para mejorar sus condiciones productivas o un grupo de jóvenes que comparten ideales y esfuerzos para labrarse un futuro.

Hoy en día siguen estando más presentes en América Latina, África y Asia que en Europa donde muchos de ellos, con los años, se han ido reconvirtiendo en pequeñas ONG. Su vocación consiste en desarrollar su labor con un mínimo de estructura organizativa y contando, en cambio, con una notable contribución de voluntarios.

3) Otro ámbito es el de los movimientos sociales, ya sean locales, internacionales o globales. Algunos de ellos tienen periodos de vida largos y otros, mucho más cortos. Su composición es más diversa y a veces hasta difusa. Se agrupan en torno a una causa de cambio social y pueden vincular, sin una estructura organizativa muy formalizada, a grupos de base, ONG y personas que actúan a título individual. También incluyen, a veces, a sindicatos y ciertos partidos políticos.

Acostumbra a darse el caso de que la pérdida de fuerza a lo largo de un tiempo de un movimiento social que lucha por una determinada causa se encadena con el surgimiento y el trasvase de esfuerzos a otro movimiento social que defiende una causa diferente, pero igualmente relevante para sus impulsores.

En esta década cabe destacar el ejemplo del movimiento social articulado alrededor del Foro Social Mundial, celebrado inicialmente en Porto Alegre, y del que se ha hecho famoso el lema "Otro mundo es posible". Un movimiento que tiene una componente global muy catalizada por la utilización de Internet e interrelacionada con los foros regionales y locales que se han ido creando.

En una perspectiva más local existen diversos movimientos sociales como Nunca Más, surgido como respuesta al desastre ecológico provocado por el hundimiento ante las costas gallegas del petrolero Prestige, o la Plataforma para la Defensa del Ebro contraria a la política de trasvases y promotora de una nueva cultura del agua, o el movimiento alrededor de la campaña Pobreza Cero que promueven las ONG de desarrollo y otras entidades interesadas.

4) Un cuarto ámbito a tener en cuenta es el de las otras organizaciones no lucrativas que también conforman lo que es conocido como el Tercer Sector. Son entidades de carácter muy diferente que van desde centros de estudios y reflexión -como la Fundació Jaume Bofill o la Fundación Luis Vives- a fundaciones de carácter asistencial en el ámbito de la salud como la Fundación Instituto Guttman dedicada a la rehabilitación integral de personas con lesiones medulares y daño cerebral adquirido. También



entrarían en este ámbito todas las entidades dedicadas a la educación en el tiempo libre.

Asimismo podríamos incluir en este apartado los emprendimientos sociales. Son entidades no lucrativas (a veces tienen la configuración de empresas "sociales") que tienen la capacidad de generar valor social y económico al mismo tiempo. Es el caso de la cooperativa sin finalidad de lucro La Fageda que posibilita la inclusión laboral de personas con discapacidad psíquica en la comarca de la Garrotxa (Gerona).

5) Un último ámbito corresponde a aquellas personas que son líderes por sí mismas, independientemente de la organización en la que trabajan. Estas personas también participan en diferentes ONG y movimientos sociales.

En este apartado podemos mencionar el caso de Susan George<sup>1</sup>, que es una de las líderes del Movimiento por Otra Globalización. Susan George, por lo tanto, es líder de un movimiento social. A los movimientos sociales no les gusta contar con liderazgos, pero es en dichos movimientos donde los líderes acaban teniendo una influencia interna y externa importante. Al mismo tiempo, Susan George ha tenido y tiene otras responsabilidades: directora de un Centro de estudios y divulgación (el Transnational Institute), vicepresidenta de ATTAC, ha estado en el consejo de dirección internacional de Greenpeace, ha colaborado con Oxfam, etc. Así, una misma persona puede moverse en diferentes ámbitos cuyas fronteras no siempre son fáciles de establecer o clasificar.

### **¿Quiénes son líderes sociales? Ejemplos citados por periodistas**

En un encuentro con un grupo de periodistas que participaban en un programa de radio se habló sobre la importancia de los liderazgos. Cuando se les preguntó quiénes eran para ellos los líderes sociales, la primera cuestión que surgió fue: « ¿Qué quiere decir líder social?»

Los periodistas no tenían una idea clara del concepto, puesto que es un concepto que les planteaba diversas interpretaciones, pero surgieron algunos nombres: Nelson Mandela, Graça Machel, Gandhi, Martin Luther King, Teresa de Calcuta, Rigoberta Menchú, Mary Robinson, Muhammad Yunus, Vandana Shiva, Susan George o Al Gore.

Todos ellos son líderes internacionales, que se han convertido en líderes sociales gracias a su aparición en los medios de comunicación, que generan una corriente de cambio social y son ampliamente conocidos y reconocidos.

Y, ¿en casa? ¿No tenemos líderes sociales locales? Al formular esta segunda pregunta los periodistas mencionaron, con un poco más de esfuerzo, nombres de personajes considerados líderes sociales. Entre ellos se citó a Casaldàliga, Vicente Ferrer, Arcadi Oliveres, Mayor Zaragoza o incluso a José María Mendiluce, como líder social en una época determinada y que, ahora, en otra época, ya no lo es tanto.

Una de las características de los líderes sociales es que no se reconocen como tales. Podemos encontrar ejemplos de personas que a pesar de ostentar la máxima responsabilidad en organizaciones no gubernamentales muy importantes a nivel estatal, de organizaciones de referencia en su ámbito a nivel mundial, no se reconocen ellas mismas como líderes.

Ello se explica en parte porque en el sector de las ONG y otras entidades no lucrativas, el liderazgo entendido como el grupo de personas que llevan adelante el propósito de la organización es más importante que la contribución de un líder concreto. Este hecho tiene implicaciones positivas, ya que facilita que muchas organizaciones desarrollen y tengan una actuación que puede ir mucho más allá del impulso que pueda aportar la persona que ocupe la dirección o presidencia de la misma.

Es decir, no se crea una dependencia excesiva respecto de los líderes que tengan en cada momento. Sin embargo, esto no justifica la posición tan defensiva o incluso contraria que adopta el sector respecto a lo que es y aporta el liderazgo.

Existe en cambio, cierto consenso dentro del sector social cuando se valoran los pequeños liderazgos, los llamados liderazgos de base. Nos referimos a las muchas personas que tienen una tarea determinante en sus

### **¿Considera el sector de las ONG que Al Gore es un líder social?**

En el curso que realiza ESADE sobre liderazgo e innovación social en las ONG hay un módulo específico sobre campañas y presión política. En una de las ediciones del curso, se invitó como conferenciante a Carles Campuzano<sup>2</sup>, diputado de CiU en el Congreso. Fue un conferenciante valiente, que planteó temas relevantes y no dejó de lado aspectos polémicos.

Antes de dar su conferencia, Carles Campuzano pudo escuchar cómo se desarrollaba en el aula el debate que se generó cuando se preguntó a los participantes del curso -líderes y directivos de ONG- su opinión sobre si consideraban a Al Gore un líder social. El resultado mostró que dentro del sector Al Gore es una persona no muy bien vista. Se le considera, en primer lugar, más del ámbito político que de la sociedad civil.

Además, se valora negativamente que en su momento como vicepresidente de los Estados Unidos no hiciera todo lo que podía haber hecho a favor del medio ambiente y, sobre todo, que se haya aprovechado del trabajo previo de muchas organizaciones para presentarse ante la sociedad y los medios de comunicación como el gran campeón de la lucha contra el cambio climático. Además se critica la incoherencia entre su estilo de vida y el tipo de causa que defiende.

Ante esta opinión, el invitado Carles Campuzano dijo a los participantes: *«A mí me parece absolutamente injusta esta valoración, porque sin personas como Al Gore, que puede tener sus defectos y limitaciones como cualquier persona, pero que, en estos momentos, hace todo lo que puede para luchar contra el cambio climático, no se habría avanzado tanto en generar una consciencia mundial para combatirlo, ni se avanzará en este ámbito como creemos que se tiene que avanzar».*

Sin embargo, desde la perspectiva del sector de las ONG, Al Gore no era considerado un líder social, al menos, para quienes aspiran a tener como líderes a personas en las que puedan creer y para las que quieren reconocer una coherencia entre su discurso y su vida. El debate tuvo lugar poco antes de la concesión del Premio Nobel de la Paz del año 2007 a Al Gore y al Panel Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático de la ONU.

comunidades y sin las cuales, seguramente, nuestro mundo sería muy diferente. No aparecen en los medios de comunicación ni son conocidas más allá de su círculo de influencia, por lo general reducido.

Pero allá donde están, estos personajes son vitales y relevantes para las personas con las que colaboran y para los ideales y propósitos que defienden. Así mismo son personas que han sido clave para inspirar a otras personas que también, con el tiempo, se han convertido en líderes sociales. Son claros referentes para todos los que tienen cerca y de ellas se escucha: "se tiene que seguir a esta persona", "se tiene que trabajar con ella", "esta persona genera un equipo", "la causa que defiende vale la pena", etc. Sin embargo, no son el referente que tenemos de líder social, muchas veces identificado en función de su nivel de presencia en los medios de comunicación o en las redes sociales de carácter virtual.

### **Ejemplo de liderazgo de base: doña Bartola**

Cuando nos referimos al liderazgo podemos hablar de equipos de liderazgo o de competencias de liderazgo, por poner dos ejemplos, pero siempre estaremos refiriéndonos a personas. Hablamos de personas que tienen el arresto de liderar, y muchas veces, sin que ni ellas mismas se lo planteen.

Un ejemplo es el de doña Bartola, de Guatemala. El año 1990 doña Bartola vivía en una zona de confrontación constante entre ejército y guerrilla. En las comunidades rurales guatemaltecas se sucedían periodos en los que las poblaciones vivían bajo la dominación de la guerrilla y otros bajo la del ejército, situación que tenía consecuencias dramáticas. Cuando llegaba el ejército, a todos aquellos hombres y jóvenes que no habían salido de la comunidad se les declaraba colaboradores de la guerrilla.

Esta mujer, doña Bartola, vio como en la plaza del pueblo, delante de ella, mataban a su marido y sus hijos. El dolor que esta pérdida le provocó fue tan grande que durante dos años estuvo totalmente ausente: era una persona sin rumbo, iba por su comunidad, por su pueblo, viviendo de aquello que le daban las otras personas, perdida en la bebida, en la desesperación.

No obstante, hubo un momento en que fue consciente de la situación de sus sobrinos y deseó un futuro mejor para ellos y para su comunidad. Unió esfuerzos con las otras mujeres (en estos pueblos, prácticamente todos los habitantes eran viudas y niños) y con los meses se convirtió en una líder comunitaria. Lo era sin quererlo: tenía, sobre todo, la convicción, la determinación y el coraje para tirar del carro. Sabía que valía la pena hacer el esfuerzo y dar el máximo de sí misma para que su comunidad pudiera avanzar.

Con el apoyo de una ONG de cooperación al desarrollo impulsaron pequeños proyectos de huerta familiar y ganadería doméstica para generar nuevas fuentes de ingresos económicos y mejorar la nutrición infantil. También pusieron en marcha un programa de alfabetización y de mejora de las condiciones de salud. Con los años los cambios fueron cada vez más importantes y se consolidó un proceso de desarrollo comunitario. Doña Bartola tuvo mucho que ver en esta positiva transformación social de su comunidad rural.

## 2. Elementos propios del liderazgo social en las ONG y otras ONL

### 2.1. Estudios realizados

Hasta la fecha, ha sido muy inferior la investigación realizada sobre los elementos propios del liderazgo social, sobre todo si la comparamos con la cantidad de estudios realizados sobre el liderazgo político, económico, empresarial, militar o de otro tipo.

Las contadas publicaciones existentes sobre liderazgo social analizan diferentes experiencias radicadas principalmente en los Estados Unidos y en Gran Bretaña. También abordan situaciones que se dan en contextos específicos de África, Asia y América Latina. Esto es lo que puede deducirse de una reciente revisión de la literatura publicada sobre este ámbito, elaborada por John Hailey<sup>3</sup>, del centro INTRAC<sup>4</sup> (International NGO Training and Research Centre) de Gran Bretaña. Por ejemplo, sólo usando como fuente la web de la librería virtual Amazon ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)), se muestra que, de todas las publicaciones relacionadas con el sector no lucrativo, sólo un 10 % tenían alguna vinculación con el liderazgo y, normalmente, eran publicaciones caracterizadas por analizar el sector de las organizaciones no lucrativas norteamericanas y, concretamente, sus órganos de gobierno.

Así pues, se trata de un tema donde falta investigación, lo que seguramente se corresponde con la misma carestía con que los líderes sociales deben desarrollar su tarea. La mayoría de los líderes sociales trabajan muchas horas, con recursos muy limitados, en circunstancias inciertas, para ayudar a las personas más desfavorecidas de las comunidades. Estas situaciones también se pueden dar en otros tipos de liderazgo, en otros tipos de contextos, pero, en el caso del liderazgo social, están mucho más presentes.

La falta de recursos es una realidad de las organizaciones del sector no lucrativo, si bien existen, tal como hemos descrito anteriormente, organizaciones muy potentes y conocidas por todos, con millones de socios, que tienen una capacidad de influencia importante en el ámbito local y, sobretodo, en el global. Se trata de entidades con un cierto tipo de poder, el "soft power" o poder de la convicción, tal como lo define Joseph Nye, el que fue decano de la Kennedy School of Government de la Uni-

versidad de Harvard. Las ONG y el sector social no tienen poder formal. Sin embargo, cuentan con este poder de influencia que, en un mundo globalizado, se convierte en un poder realmente importante.

Aún así, incluso dentro de estas grandes organizaciones, aquellas personas que no están en los departamentos centrales, que están liderando grupos de voluntarios o que están trabajando en zonas rurales, acostumbra a hacerlo con una notoria falta de recursos. Las limitaciones, lógicamente, son más significativas en los casos de entidades más pequeñas. La gran mayoría de los líderes sociales que trabajan en estas organizaciones experimentan diariamente la debilidad que supone no disponer de los recursos y, a veces, tampoco de las capacidades necesarias para llevar a cabo su misión.

## 2.2. Características del Liderazgo Social

Para analizar las características propias del liderazgo social usaremos la definición de liderazgo que establece Peter Northouse<sup>5</sup> en su publicación *Leadership: Theory and Practice*:

«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».

La figura siguiente refleja los cuatro elementos que se extraen de esta definición, y que se analizarán, por separado y en orden inverso, en los siguientes apartados, con el objetivo de identificar las características propias del liderazgo social en las ONG y en otras entidades no lucrativas.

### Figura 1: Definición de Liderazgo

«El liderazgo es un proceso por el cual una persona o un grupo de personas influyen un grupo o una serie de individuos para conseguir un objetivo común»

**El liderazgo es...**

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

Fuente: Northouse, P. (1997)

#### 2.2.1. Objetivo común

Este tipo de liderazgo, para que tenga impacto, debe ser suficientemente aglutinador e inclusivo. Debe promover causas y temas sociales - derechos humanos, medio ambiente, lucha contra la pobreza, sida, personas sin hogar, cooperación al desarrollo, etc.- desde una voluntad de unir a muchas personas para que pasen a ser abanderados de la misma. Si bien es cierto que estos son temas con una acusada vertiente ideológica, cuando se quieren abordar con un enfoque que excluya una pluralidad de planteamientos e ideologías, el impacto que se logra es reducido.

Por el contrario, un planteamiento más plural y transversal permite congregar a un sector mayoritario de la población en torno a dicha causa, más allá de intereses partidistas, económicos o de cualquier tipo. Los líderes sociales tienen el reto de cohesionar a personas con ideologías plurales que están dispuestas a movilizarse y colaborar unidas por una misma causa. Para ello usan la fuerza aglutinadora que tiene la misión y los valores de su organización.

Por lo tanto, es un liderazgo inspirador que sabe aprovechar la capacidad motivadora de una misión compartida: la razón de ser de su organización y el por qué y el para qué de sus actuaciones, ya sea la erradicación del trabajo infantil, la lucha contra el cambio climático o el fomento del



acceso al empleo por parte de personas en situación de exclusión social y laboral.

Asimismo es un liderazgo que fomenta los valores de la organización, tanto los más misionales -la justicia social, la solidaridad o el respeto a los derechos fundamentales- como los relacionados con la forma de ser y de hacer de la organización. Nos referimos a valores como la independencia política y económica, el trabajo en equipo y el espíritu de servicio, el rigor y la calidad de las actuaciones o la voluntad de colaboración con otras organizaciones, que son catalizadores de la cohesión en equipos amplios y diversos. Misión y valores son piezas fundamentales para la configuración de un propósito común que, como aparece en el gráfico adjunto, es uno de los vértices del triángulo virtuoso del liderazgo.

**Figura 2: Triángulo virtuoso del liderazgo**



*Fuente: Adaptado de A. Castiñeira y JM<sup>a</sup> Lozano*

### 2.2.2. Contexto de grupo

El liderazgo siempre se realiza en un contexto de grupo que en el caso de las ONG y otras organizaciones no lucrativas, abarca tres dimensiones:

- 1) Por un lado, la propia vertiente interna del grupo que conforma la organización en la que se desarrolla el liderazgo.
- 2) También, el ámbito de las otras organizaciones del sector con las que se comparten actuaciones, ya sea a través de las coordinadoras y plataformas de segundo nivel o de alianzas y coaliciones concretas.
- 3) Por último, la componente más pública del liderazgo social orientado a interactuar con potenciales donantes, medios de comunicación, administraciones públicas, empresas y con la sociedad en general.

Esta triple dimensión hace que la componente interna del liderazgo de las ONG y otras organizaciones no lucrativas deba ser tan fuerte como la externa. Por las diferentes habilidades que una y otra requieren y la alta dedicación que exigen, no siempre son fáciles de combinar.

Centrándonos en la dimensión interna del contexto en el que se desarrolla el liderazgo social cabe recordar que las personas que conforman los equipos de las ONG acostumbran a tener una visión muy propia de la realidad, muy basada en ideales y en la que algunas de ellas adoptan posiciones bastante puristas, eso sí, compartiendo espacio con otros enfoques más pragmáticos.

Otro aspecto que caracteriza al contexto de grupo es su carácter eminentemente afiliativo. Hay un fuerte apoyo mutuo entre los que conforman el grupo, pero no todos los que quieren ser parte del mismo son aceptados en su seno. Es necesario tener un cierto currículum social y actuar y comportarse de acuerdo con la cultura organizativa dominante. En algunos casos se marcan diferencias de consideración entre los que están dentro del grupo y los que, de facto, quedan como componentes de segunda categoría.

Una constante del sector es la elevada exigencia de coherencia de los líderes. Se espera que atesoren una trayectoria vital que avale su legiti-

midad para liderar. Además también se les pide que demuestren una gran calidad humana sin distorsiones entre sus valores personales y los de la organización, así como que sean personas no sólo honestas -algo que se da por supuesto-, sino también fiables. Se espera que los líderes hagan lo que predicán y sean y actúen como referentes sólidos para sus equipos.

También se espera que los líderes sociales tengan un alto grado de independencia política. El liderazgo social y el liderazgo político tienen fronteras muy permeables, pero debe reconocerse que es más fácil el paso de un líder del ámbito social al político que viceversa. Cuando un líder político quiere pasar a desarrollar una actuación que comporta liderazgo en el sector de las ONG tiene el problema de no poder ser reconocido como independiente políticamente. Este aspecto merma seriamente su capacidad personal y la de la ONG que representa para poder realizar su labor de incidencia pública con equidad respecto a todos los partidos políticos.

Por último cabe destacar que sólo una parte de las ONG son asociaciones en las que los socios eligen a la junta de gobierno y ésta nombra a la dirección ejecutiva. Es más frecuente la fórmula de las fundaciones en las que el órgano de gobierno se designa por los fundadores y en las etapas siguientes se va renovando mediante un sistema de cooptación. Tanto en el caso de las fundaciones como en el de las asociaciones con un número limitado de socios con derecho a voto, el patronato o junta de gobierno designa a la dirección ejecutiva que es quien asume buena parte del liderazgo interno y externo de la organización.

Aún así, independientemente de la forma jurídica que adopte cada ONG, el equipo ejecutivo formado por los voluntarios y el personal en plantilla aspira a que la organización establezca mecanismos de participación para la definición de los retos y decisiones operativas y estratégicas. Asimismo se rechaza una forma de trabajar basada en el poder de la jerarquía y poco abierta al diálogo y entendimiento más horizontal. Los rangos y las imposiciones sirven de muy poco en el sector social. En el sector político los responsables pueden decir «*me han votado, lidero*». En el sector social no todos los cargos son reconocidos como líderes, y cada día debes ganarte la legitimidad para poder liderar.

### Otras definiciones de liderazgo

"Liderazgo es el arte de movilizar a otros para luchar por una aspiración compartida"  
Kouzes y Posner. *The leadership challenge*

"Liderazgo no es rango, título, privilegios o dinero. Es responsabilidad."  
P. Drucker

### 2.2.3. Influencia

Un tercer aspecto de la definición de liderazgo es que conlleva influencia. Existen todo tipo de ONG, desde las asistenciales hasta las que provocan cambios políticos, pero en todas ellas el liderazgo social puede y debe ser un liderazgo transformador. La misión de una determinada ONG puede ser ayudar a colectivos que viven en la pobreza extrema o que sufren discriminación, injusticia y violación de los derechos humanos, pero, a la vez, debe contribuir a luchar contra las causas de estas situaciones. Si el trabajo de apoyo a las personas en situación precaria no se complementa con la lucha contra los factores que provocan esa situación, el liderazgo pierde buena parte de su capacidad de transformación social.

Figura 3: Círculo virtuoso para la transformación social



Fuente: Adaptado de McLeod y Cruthfield

Una de las dificultades con que tropieza el sector cuando intenta llevar a cabo este rol de transformación es que buena parte de las misiones de sus organizaciones plantean metas demasiado ambiciosas para los recursos y capacidades de que disponen para alcanzarlas. Sus objetivos generales suelen ser demasiado amplios y no siempre se priorizan suficientemente los objetivos concretos de sus planes de actuación. No es extraño que al preguntar a un miembro de una ONG qué quiere conseguir, te conteste *"cambiar el mundo"*. *"Bien, muy bien"*, insistes, *"pero en concreto ¿qué queréis hacer?"* La respuesta sigue siendo *"cambiar el mundo"* con algunas aspiraciones no mucho más concretas.

Para poder llevar a cabo una labor que contribuya a la transformación social desde las ONG es necesario un liderazgo transformador focalizado. A muchas ONG les falta foco. Saber identificar -en el marco de sus valores y misión- cuál va a ser su parcela de actuación que les permita pasar de grandes objetivos a piezas determinadas, a partir de las cuales el rompecabezas de la transformación se pueda ir haciendo realidad. De hecho es sintomático que muchas ONG no hayan definido su visión, esa pieza fundamental del diseño estratégico que define qué quieres ser como organización y que lleva asociada alguna gran meta institucional a largo plazo. En el ámbito del liderazgo social, para influir efectivamente se precisa capacidad de canalizar las muchas aspiraciones, ideas y energías de la organización de acuerdo con una visión focalizada y, a la vez, suficientemente transformadora.

### **La importancia de la visión: El caso de Migra-Studium<sup>6</sup>**

Migra-Studium es una ONG de constitución bastante reciente que trabaja con población inmigrante en el casco antiguo de Barcelona. Tiene una misión preciosa y de gran valor añadido: *"Trabajar por una sociedad cohesionada, con fluidez de relaciones interculturales, entre la población de diferentes orígenes y la población autóctona"*.

En la práctica, sin embargo, el día a día de las actuaciones no se ajustaba plenamente a la misión. No siempre en las entidades coincide la voluntad (lo que se quiere hacer) y la realidad (lo que se puede hacer). Las organizaciones pueden llevar a cabo determinadas actividades sólo si cuentan con las capacidades (lo que saben hacer), y los recursos y financiación necesarias para abordarlas.

Lo que hacía esta entidad, con muy buena voluntad y bastante buen criterio, era ofrecer cursos de catalán y de castellano para inmigrantes, para darles

apoyo en sus procesos de inclusión social y laboral. Si bien es verdad que este tipo de actividades tienen mucho sentido para las personas a las que iban destinadas, también es evidente que sólo a través de las mismas es difícil conseguir resultados sustanciales que respondan a la misión de promover una sociedad más cohesionada en un contexto de fuerte crecimiento de la población inmigrante, con todo lo que esto comporta.

Durante un proceso de reflexión estratégica se decidió que era necesario definir en mayor grado cuál era la contribución que podía hacer la organización. Previamente se había debatido si era necesario cambiar la misión y acotar su alcance en función de las capacidades de la ONG. Se acordó que la entidad debía mantener sus aspectos identitarios y entre ellos la misión pero que, en cambio, era necesario definir y decidir cuál debía ser la visión.

**Misión:** *“Trabajar por una sociedad cohesionada, con fluidez de relaciones interculturales entre la población de diferentes orígenes y la población de raíces autóctonas”.*

**Visión:** *“La Fundació Migra-Studium quiere ser, principalmente en Cataluña, una de las organizaciones de referencia para conseguir que la población de origen extranjero y la población autóctona alcancen las transformaciones necesarias para llegar a una sociedad bien cohesionada.”*

*Lo haremos mediante:*

- *La creación de espacios de encuentro entre personas de procedencias diversas*
- *La realización de programas de formación para personas inmigradas y público en general*
- *La generación y divulgación de pensamiento en los ámbitos social, intercultural e interreligioso*

*Queremos que la forma característica de proceder en todos nuestros programas y actividades sea:*

- *mediante acciones que se refuercen mutuamente*
- *estableciendo relaciones de igualdad entre una y otra población”*

La definición de esta visión en el marco del proceso de reflexión estratégica generó un cambio en el tipo de actuaciones de la ONG. Aprovechando la experiencia acumulada y el potencial de algunos miembros del equipo las nuevas actuaciones se centrarán en dos temas: la interculturalidad y el fenómeno interreligioso. Además se pusieron en marcha espacios de encuentro y debate, así como actividades de formación en las que participaban tanto personas inmigrantes como autóctonas.

Un reto pendiente es el de precisar cómo trasladar a otras organizaciones sus experiencias más novedosas para generar cohesión social a pequeña escala de forma que éstas pudiesen extenderse como si fueran una mancha de aceite y tener un impacto creciente en la sociedad.

[www.migrastudium.org](http://www.migrastudium.org)

#### **2.2.4. Proceso**

Por último, el liderazgo también es un proceso. En las ONG normalmente se tiene claro el destino hacia donde se quiere ir y los objetivos generales que se quieren alcanzar. Sin embargo, existen mayores dificultades para comprobar si éstos se consiguen, especialmente para medir los resultados del impacto social.

Una de las grandes barreras que encuentran las personas que llegan al sector social procedentes del mundo empresarial es, precisamente, la complejidad que conlleva la medición de resultados en las ONG, la dificultad para determinar si se están consiguiendo resultados fehacientes según la misión. En la empresa, los directivos están acostumbrados a establecer unos objetivos mucho más concretos y cuantificables y a medir los resultados utilizando principalmente la cuenta de explotación.

Por el contrario, en una ONG, algunos indicadores de resultados cuantitativos como los recursos captados, el volumen de socios o las ganancias (o pérdidas) del ejercicio, nos dan una información valiosa respecto a los medios con los que cuenta la organización, pero no son suficientes para saber si está avanzando de acuerdo con su misión. Lo que permite saber que una ONG funciona bien es precisamente el grado de consecución de los fines misionales, es decir, medir su impacto social. Para muchas ONG, éste es un reto todavía poco abordado y aun menos resuelto.

El escollo de la medición de resultados en las ONG hace complejo el proceso de liderazgo. Por una parte dificulta el aprendizaje organizativo, más basado en apreciaciones cualitativas que en datos objetivos. Por otra, limita la rendición de cuentas y resultados, que es un gran instrumento utilizado por los líderes para reconocer el trabajo bien hecho y todo el apoyo recibido para llevarlo a cabo. También es vital para fidelizar a los colaboradores.

Las personas que colaboran con las ONG, ya sea como miembros voluntarios o personal en plantilla, lo hacen desde la convicción de que vale la pena dedicarse en alma y cuerpo a trabajar por el propósito que les congrega. Es un colectivo que se implica intensamente en la causa con una

motivación, que debe ser acompañada y cuidada por la organización. Por eso, los líderes deben poder demostrar que se está avanzando hacia la misión con resultados concretos. Este es uno de los mejores medios para mantener la ilusión del equipo a lo largo de un camino que es largo y con muchos momentos en los que se puede tener una sensación de derrota y de que no hay recompensas para tanto esfuerzo. Cuando se pueden demostrar algunas victorias relacionadas, por ejemplo, con mejoras en la vida de las personas con las que se colabora o con la causa que se defiende, se refuerza en gran medida la motivación del equipo.

### ¿Qué es una ONG exitosa?

- Consigue alto nivel de resultados con su misión. Tiene impacto social.
- Aporta gran valor a sus destinatarios de forma duradera.
- Es eficiente, transparente y rinde cuentas de su gestión.
- Tiene un apoyo creciente por parte de la sociedad e instituciones. Tiene mucha credibilidad.
- Es considerada como la entidad "ideal" para trabajar y colaborar (plantilla, voluntarios, socios...)

*Fuente: Elaboración propia*

Por tanto, el liderazgo social cuenta con algunos elementos diferenciadores con respecto al liderazgo político, al empresarial, al sindical, al religioso o al intelectual. **Es un liderazgo transformador de la realidad, que requiere una adecuada focalización y se hace mediante un proceso complejo, para el que el motor principal son los valores y donde la legitimidad para liderar se ha de ganar cada día.**



## 3. Evolución del liderazgo social

### 3.1 Líderes fuertes

Acostumbramos a identificar como líderes sociales a personas que son pioneras de causas sociales y fundadoras de organizaciones. Son hombres o mujeres con un gran empeño de transformación social y que luchan con determinación durante mucho tiempo y con gran convicción por una misión concreta. Unen a su carisma una gran capacidad comunicativa, que les permite inspirar, seducir y movilizar a un número cada vez mayor de personas. Son aquellos líderes sociales que responden a lo que se denomina líder fuerte.

#### Ejemplo de líder fuerte: Eknath Awad y la defensa de los derechos de los dálits en la India

Eknath Awad es uno de los líderes de los dálits -los intocables, que están por debajo de todas las castas- de una zona rural del estado de Maharastra en la India.

La historia personal de Eknath es extraordinaria. Es el fundador y responsable del Rural Development Center (RDC), una organización india con la que Intermón Oxfam lleva años colaborando. La esperanza que transmite Eknath se fundamenta en su propia vida. Hijo de trabajadores esclavos y miembro de una familia de dálits, tuvo desde muy joven la fortaleza y la firme voluntad de luchar para cambiar las cosas. Sacó fuerzas para trabajar y estudiar, liberó a sus padres, estudió derecho y, siendo ya abogado, impulsó el RDC para promover los derechos y las oportunidades de los dálits.

Hay momentos y contextos en los que la esperanza parece imposible. Esto ocurre con los adivasis (comunidades tribales) y los dálits (intocables) en la India, que padecen unas situaciones extremas de pobreza, injusticia y discriminación. Aún así, la convicción y el esfuerzo de muchas personas que trabajan para cambiar estas situaciones mantienen viva y alientan la esperanza de que toda persona puede y debe vivir dignamente.

La determinación de Eknath y el trabajo del RDC ha mejorado las condiciones de vida de los dálits en lo que se refiere a la organización y conciencia social, educación y capacitación, acceso a tierras productivas, regadío y crédito. Asimismo el RDC ha participado intensamente en una campaña nacional para que la educación sea reconocida en la constitución india como un derecho fundamental y, por lo tanto, exigible al gobierno.

Este tipo de líderes sociales son personas de gran calado, sin las cuales muchas causas sociales y las organizaciones que las impulsan no habrían nacido, ni avanzado tanto. Son las personas que hacen que las ONG tengan una primera etapa exitosa de lanzamiento y desarrollo.

No obstante, los liderazgos fuertes tienen su doble cara. Uno de los aspectos menos positivos de algunos de estos líderes fuertes es que a menudo dominan en exceso las organizaciones y generan un síndrome de dependencia de la ONG respecto a su elevada presencia y actuación. Les cuesta mucho delegar y repartir el liderazgo. Tienen un fuerte sentimiento de propiedad de la organización, a menudo bajo la justificación de que han sido sus fundadores, y esto no les ayuda a ser transparentes y saber rendir cuentas de su gestión.

Les cuesta mucho adaptarse a los cambios del contexto externo e interno en el que tienen que desarrollar su tarea y tienen un estilo muy patriarcal o matriarcal de liderazgo, basado en la afinidad en las relaciones personales. Acostumbran a tener equipos muy fieles, al menos una parte de ellos. Sin embargo, al mismo tiempo, soportan mal las críticas y no siempre aceptan las propuestas que difieren a las suyas. Se basan en estructuras y en sistemas de gestión jerárquicos. La característica más negativa de este tipo de liderazgo, si bien la más excepcional y poco frecuente, es el abuso de poder y la apropiación personal de los fines de la organización.

Afortunadamente, este tipo de liderazgos fuertes son mucho menos frecuentes en la actualidad. Han sido más habituales en la historia de las organizaciones y de los movimientos sociales en décadas anteriores, pero se ha evolucionado hacia otros tipos de situaciones.

## 3.2 Líderes y gestores

### Liderazgo y gestión

- La gestión es una ciencia. El liderazgo es un arte.
- Los líderes generan cambios. Los gestores consiguen resultados predecibles.
- Lideramos personas y gestionamos recursos.

Un segundo aspecto a destacar en la evolución del liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas es el vínculo entre liderazgo y gestión. Más allá de que en el sector ambos aspectos se confunden continuamente y se intercambian los conceptos, a medida que las organizaciones han ido creciendo con el paso de los años, ha habido una alza de la capacidad de gestión que no ha sido suficientemente acompañada con el mismo incremento de la habilidad de liderazgo.

### Características de líderes y gestores

#### Gestores

- Interesados en qué debe hacerse y cómo debe hacerse
- Orientados al día/día, buscan resultados y eficiencia
- Prefieren un contexto estable y previsible
- Destacan por su capacidad para resolver problemas
- Toman decisiones a partir de datos y diagnósticos

#### Líderes

- Su interés está en el largo plazo (además del día/día)
- Prefieren flexibilidad y cambio a estabilidad y control
- Su pensamiento es principalmente divergente
- Buscan oportunidades y alianzas externas
- Son más intuitivos y visionarios

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura siguiente aparece una matriz en la que se cruzan como ejes la capacidad de gestión y la de liderazgo, de manera que se pueda situar a las personas con responsabilidades directivas en las ONG y otras entidades lucrativas en las diferentes cuadrículas de acuerdo con su nivel en ambos aspectos.

Figura 4: Matriz capacidades de liderazgo vs. gestión

		Capacidad de <b>liderazgo</b>	
		Baja	Alta
Capacidad de <b>gestión</b>	Alta	Cada vez más personas	Aún pocas personas
	Baja	Muy pocos casos	Más presentes en el pasado

Fuente: Elaboración propia

Esquemmatizando en base a los parámetros de esta matriz, podemos distinguir cuatro perfiles de directivos de ONG:

**a.** Ni líderes, ni gestores

En la parte inferior izquierda de esta matriz, podemos colocar a los directivos que no tienen capacidad de liderazgo ni de gestión. En el sector social se da el caso de ONG y otras organizaciones no lucrativas que pueden aparecer como independientes, pero que en la práctica están controladas o tuteladas por otra organización (una organización religiosa, un sindicato, un partido político, una coalición de donantes, una empresa, etc.).

En estas ONG, algunas veces se da la situación de que las entidades madres quieren tener al frente de su organización subsidiaria a alguien cuya finalidad principal sea preservar la voluntad del fundador. En este sentido, no es infrecuente que a la hora de designar a los directivos se priorice a personas "fieles" aunque no posean las capacidades necesarias de liderazgo y de gestión que el cargo exige. No obstante, afortunadamente, esta situación es cada vez menos habitual.

**b.** Líderes sin habilidades suficientes de gestión

Por su parte, en la cuadrícula inferior derecha, se situarían los casos de directivos con una gran capacidad de liderazgo pero poca capaci-

dad de gestión. Se trata también de una situación cada vez menos frecuente en el sector. Buena parte de las personas que tienen este perfil han sido fundadores o promotores de una ONG. Líderes que han sido determinantes en la primera etapa, pero que, a medida que las organizaciones han ido creciendo y se han ido haciendo más complejas, han tenido más dificultades para llevar adelante la labor ejecutiva sin una conveniente capacidad de gestión. El problema es que este tipo de personas no siempre están interesadas en desarrollar sus habilidades de gestión con lo que, de hecho, auto-limitan su potencial de desarrollo directivo.

Es también el caso del tipo de líderes fuertes que hemos mencionado anteriormente, quienes destacan por la capacidad de liderazgo, cuando es positiva, pero que en ciertos casos carecen de una adecuada capacidad de gestión. Algunas de estas personas dejan las responsabilidades ejecutivas y pasan a desempeñar una labor más centrada en la representación pública u otras actuaciones asociadas a sus habilidades y a su notable experiencia acumulada, igualmente importantes para la ONG.

**c. Gestores que aún no lideran**

En la parte superior izquierda de la matriz tenemos un perfil cada vez más presente en las ONG y que es previsible que crezca más en el futuro. Se corresponde con personas con una gran capacidad de gestión pero que no ejercen de líderes. A medida que las organizaciones crecen, necesitan personas más especializadas, más competentes desde el punto de vista técnico, con mayor experiencia en las áreas funcionales de actuación. Son buenos gestores con competencias directivas bastante desarrolladas para la planificación, la ejecución eficiente y la consecución de resultados. Aportan orden y criterio tanto para abordar los programas misionales como para avanzar en el desarrollo organizativo. Son los que, en gran medida, dan respuesta a la aspiración tantas veces formulada: "esta ONG necesita profesionalizarse". Una profesionalización que llevan a cabo tanto el personal en plantilla como los voluntarios.

No obstante, con todo lo positivo que aporta este perfil de directivos, es una lástima que algunas de estas personas se queden en meros

gestores y no contribuyan en mayor medida al liderazgo de su ONG. Un buen liderazgo es una de las claves del éxito de una ONG y, tal como comentábamos anteriormente, es mucho más que la contribución de un buen líder. No hay liderazgo sin la existencia de algunas personas que actúen como líderes principales y catalicen un equipo que lidere activamente, incidiendo en los diferentes niveles y ámbitos de la organización.

La experiencia nos dice que una parte de estas personas posee un potencial, aún no suficientemente desarrollado, para contribuir al liderazgo de sus organizaciones. Lo más importante es que tengan la voluntad de desplegarlo. Es cuestión de brindarles las oportunidades y el apoyo necesario.

### Perfiles directivos para las ONG

- Motivación (contrastada)
- Calidad humana (reconocimiento por el equipo)
- Valores institucionales (ideología y actitudes)
- Competencias específicas para los retos del puesto
- Competencias directivas para la ONG
- Potencialidad directiva en función de los retos institucionales a largo plazo
- Disfruta desarrollando sus responsabilidades

#### **d.** Líderes y gestores

El número de directivos que en las ONG y otras organizaciones no lucrativas responden a este perfil, ubicado en la parte superior derecha de la matriz, es aun reducido, pero todo apunta a que crecerá en los próximos años. Son personas que han avanzado tanto en sus habilidades de liderazgo como en las de gestión y las saben combinar adecuadamente. Ambas son necesarias para dirigir las ONG y bien administradas se refuerzan mutuamente.

Se trata de personas con valores y pasión por las causas que persiguen, que actúan como fuente de inspiración y de motivación para sus equipos. Aportan visión de futuro y se adelantan a los tiempos, impulsando los cambios necesarios en cada etapa. No se conforman

con el status-quo y son grandes catalizadores de la transformación social. Destacan por su capacidad para cohesionar y desarrollar a los miembros de su ONG. Son referentes positivos y totalmente necesarios en sus organizaciones.

**Figura 5: Evolución en la forma de liderazgo (y gestión) de las ONG (I)**

<b><u>Pasado</u></b>	<b><u>Futuro</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pocos líderes, en la cúspide, y muchos gestores y técnicos</li><li>• Liderazgo por control de las diferentes áreas funcionales</li><li>• Mejora de la calidad y control de costes de iniciativas consolidadas</li><li>• Actitud reactiva y adaptación al cambio</li><li>• Diseño de estructuras organizativas jerárquicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Líderes en todos los niveles. Comunidad de liderazgo.</li><li>• Liderazgo por la visión. Orientación al largo plazo</li><li>• Generación de competencias distintivas y ventajas competitivas</li><li>• Actitud anticipativa. Generador de cambios</li><li>• Diseño de organizaciones planas y colaborativas</li></ul>

*Fuente: Adaptado de Nanus y Dobbs*

**Figura 6: Evolución en la forma de liderazgo (y gestión) de las ONG (II)**

<b><u>Pasado</u></b>	<b><u>Futuro</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigir y supervisar a los colaboradores ( plantilla y voluntarios). Desarrollar buenos gestores</li><li>• Restringir la información a solo los que toman decisiones</li><li>• Actuar como un jefe, controlar actitudes y procesos</li><li>• Ejercer de equilibrista ante las diferentes demandas internas y externas</li><li>• Mantener la cultura organizativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspirar y empoderar a las personas. Facilitar el trabajo en equipo. Desarrollar futuros líderes</li><li>• Compartir la información interna y externamente</li><li>• Actuar como un “coach” y mentor, crear comunidades de aprendizaje</li><li>• Ejercer de promotor del cambio, impulsando una agenda para ello</li><li>• Hacer evolucionar la cultura organizativa</li></ul>

*Fuente: Adaptado de Nanus y Dobbs*

### 3.3 Liderazgo compartido

Precisamente, una de las aportaciones que han realizado estos directivos que responden al perfil de líderes y gestores ha sido el avance en las ONG del liderazgo compartido. Han entendido que la etapa de los líderes fuertes había de dar paso a otro tipo de liderazgo más horizontal e inclusivo, y que podían y debían potenciar a otros a fin de generar una comunidad de líderes en los diferentes ámbitos de la organización.

Este tipo de liderazgo se ajusta mucho más que el tradicional - concentrado en una, dos o muy pocas personas y con una inequívoca dinámica de arriba a abajo- a los valores institucionales de las ONG y a lo que aspiran sus miembros. También resulta ser más efectivo para abordar los diferentes retos que se derivan del contexto complejo en el que éstas deben desempeñar su labor. Según apuntan L. R. Crutchfield y H. McLeod Grant, autoras del libro *Forces for Good*, citando un estudio de Besty Hubbard sobre el liderazgo en las ONG: *“Una orientación más colectiva del liderazgo es a menudo la más apropiada para situaciones complejas e indeterminadas en las que hay una falta, no sólo, de respuestas lúcidas sino, incluso, de problemas claramente definidos”*.

Además, el liderazgo compartido es el idóneo para poder cubrir los diferentes roles que, como describimos más adelante, corresponde desempeñar a aquellos que asumen la máxima responsabilidad en una ONG. Es prácticamente imposible que una sola persona pueda abordar con suficiente solvencia roles de liderazgo tan específicos como el de visionario estratega, el de constructor de la organización, el emprendedor y el político social. Un grupo cohesionado y bien dirigido de líderes puede poner a disposición de la organización aquellas habilidades y experiencias necesarias para abordar todas estas dimensiones del liderazgo.

#### Un ejemplo de liderazgo compartido: Greenpeace España

##### La entidad

Greenpeace España fue fundada en 1984 como sede nacional de Greenpeace Internacional. Su misión es “proteger y defender el medio ambiente y la paz”, denunciando e interviniendo en diferentes puntos del planeta donde se cometen atentados contra la Naturaleza. Greenpeace opera bajo el convencimiento de que la presión pública, la acción directa no violenta y la incidencia política, producen los cambios necesarios para un medio ambiente



mejor. La independencia política y económica es uno de sus valores más característicos, junto con la no-violencia, el rigor y la participación y transparencia.

Actualmente se ha convertido en la organización medioambiental referente en nuestro país, avalada por su experiencia de 25 años en España y su carácter internacional y global. Colabora con otras organizaciones españolas dedicadas a la defensa del medioambiente en algunos proyectos conjuntos.

La organización tiene una cultura muy marcada de acción, denuncia, enfrentamiento al poder, riesgo y rigor, todo ello dentro del marco de la no violencia, la transparencia y el trabajo en equipo. Por ello, aunque no existe un perfil que caracterice a las personas que trabajan en Greenpeace, sí tienen en común todas ellas la identificación con la misión y valores de la organización y algunas cualidades imprescindibles para trabajar en este entorno: entrega y compromiso, saber trabajar en equipo, facilidad para la gestión del tiempo, ser flexible, tener convicción de que se pueden cambiar las cosas y crecer en la adversidad.

#### La dirección

Juan López de Uralde es el director ejecutivo de la entidad desde el año 2001. Después de la etapa inicial de Greenpeace España, en la que la organización fue dirigida por el fundador de la misma y experimentó un notable crecimiento, se produjo una renovación interna. Este cambio organizativo se produjo debido a la necesidad de dar respuesta a nivel interno a la evolución de la entidad. El estilo directivo anterior encajó en la etapa inicial, donde la entidad naciente requería de un fuerte liderazgo para su crecimiento e implantación. Sin embargo, Greenpeace España evolucionó y las necesidades a principios de este milenio se enfocaban hacia un estilo de liderazgo diferente, que permitiera mayor coordinación y participación interna, además de una fuerte cohesión de un equipo que había crecido notablemente.

Con la nueva dirección de Juan López de Uralde, Greenpeace España ha adoptado un estilo de liderazgo compartido. Dentro de la entidad, diferentes cargos ejecutivos asumen las responsabilidades de sus áreas y entre el equipo directivo completo se deciden los aspectos y decisiones. Además, la dirección también persigue la máxima participación de su base social, y por ello ha trabajado sus procesos de planificación estratégica mediante un proceso participativo en el que se recogen las ideas de los diferentes grupos de interés vinculados a la entidad. Se trata de un estilo de liderazgo que potencia la transparencia, el trabajo en equipo y la participación a diferentes niveles, permitiendo crear un clima de confianza e implicación.

Este estilo de dirección y liderazgo encaja con la realidad de Greenpeace España, debido a que el tamaño e impacto de la entidad dificulta el poder ser dirigida de manera unipersonal y mantener la motivación e implicación de todo el equipo. A su vez, la naturaleza de la actividad de la entidad conlleva que en determinadas ocasiones se deban tomar decisiones de manera rápida y ágil, por ejemplo a la hora de responder rápidamente frente a crisis o accidentes con impacto medioambiental. La distribución de tareas y responsabilidades permite a Greenpeace el actuar con mayor agilidad y eficiencia en estos casos.

Generar una comunidad de líderes en las diferentes instancias de la ONG no se consigue en dos días ni sólo desde la buena voluntad. Exige el compromiso de la institución con esta filosofía, contar con las personas que la pueden encarnar y poner los medios, desde procesos de desarrollo de competencias hasta ofrecer oportunidades de liderazgo, para llevarla cabo. Tampoco hay muchas experiencias consolidadas de las que poder aprender, así que el camino debe diseñarse andando y experimentando paso a paso.

### Opinión del sector sobre el Liderazgo compartido

En el Foro de Líderes del programa ESADE-PwC de Liderazgo Social<sup>11</sup> se preguntó a los participantes sobre el liderazgo compartido:

*¿El liderazgo compartido es realmente el dominante en el sector?*

Se considera que el liderazgo compartido no está totalmente extendido, especialmente falta en algunas entidades pequeñas ligadas a líderes carismáticos, personalistas. En las entidades de mayor tamaño es más habitual.

*¿Cuándo no lo usáis?*

El liderazgo compartido es especialmente poco habitual en la toma de decisiones que afectan a personas (*"en este tema es necesaria la soledad en la toma de decisiones"*).

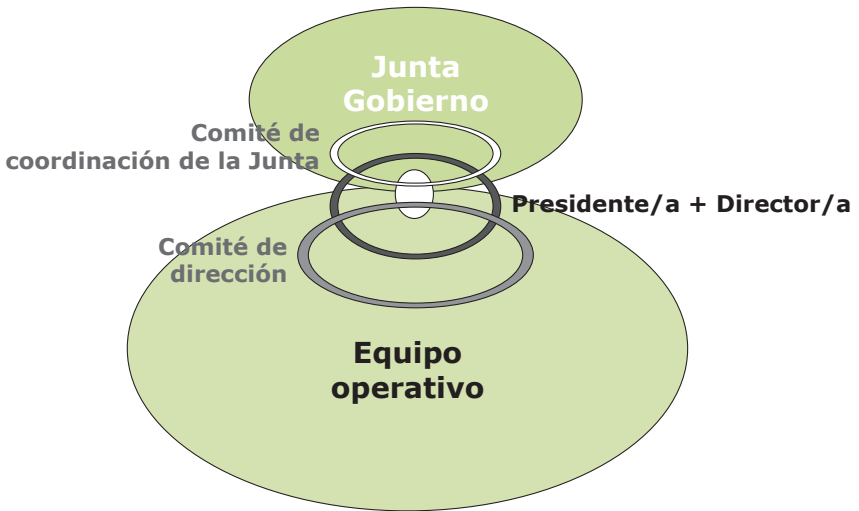
*¿Cómo creéis que se puede sacar el máximo rendimiento al liderazgo compartido desde vuestra experiencia?*

El liderazgo compartido no es tomar todas las decisiones por consenso, sino que requiere establecer bien los diferentes ámbitos de participación de los diferentes niveles, formales e informales.

En todo caso, un primer elemento es que la organización cuente con órganos de gobierno y dirección ejecutiva bien constituidos y cuyo funcionamiento sea adecuado. Tal como se aprecia en la figura adjunta hay varios elementos de esta estructuración que lo pueden facilitar: un excelente tándem entre la presidencia de la junta de gobierno y la dirección ejecutiva de la ONG; un buen comité de coordinación de la junta de go-

bierno; y un comité de dirección cohesionado y eficiente, liderado por el director/a de la organización. Si estos componentes esenciales del equipo de liderazgo funcionan bien, es más viable poder extender esta voluntad de liderazgo compartido a otros niveles y ámbitos de la ONG.

**Figura 7: Liderazgo en las ONG: Gobierno y dirección**



*Fuente: Elaboración propia*

## **Los órganos de gobierno en las ONG: mucho campo de mejora**

Existe una relación directa entre el buen gobierno y el impacto social de las ONG. En líneas generales, el funcionamiento de los órganos de gobierno d. Parte del problema está en su composición. Existen numerosos casos de personas, con mucho reconocimiento social, que son invitadas a participar en diferentes patronatos de fundaciones o juntas directivas de asociaciones. Ello significa que una misma persona participa, de manera voluntaria y adicional a su actividad profesional diaria, en varios órganos de gobierno diferentes, con las reuniones y dedicación que ello supone. En consecuencia, difícilmente se puede conseguir de estos miembros un grado de implicación elevado.

La consultora McKinsey hizo un estudio<sup>9</sup> en los Estados Unidos analizando 32 de las 100 organizaciones no lucrativas consideradas más exitosas del país. La encuesta se dirigió a una muestra de miembros de los órganos de gobierno y los directores ejecutivos de estas organizaciones. Los resultados muestran que sólo un 17% de las personas entrevistadas consideraba que el órgano de gobierno de su entidad funcionaba correctamente. Las principales deficiencias identificadas fueron la inadecuada composición de la junta de gobierno, la falta de una orientación clara y consensuada sobre lo que quería ser la organización y la insuficiente consistencia y eficiencia de los procesos para la toma de decisiones estratégicas y el control de resultados de la organización.

Así pues, del estudio se deduce que muchas juntas de gobierno aun estaban intentando resolver temas básicos como reclutar nuevos miembros y manejar las reuniones adecuadamente. En este sentido se constató que la existencia de un comité de reclutamiento de nuevos miembros de la junta era básico para conseguir la composición adecuada.

El 46% de los entrevistados consideraba que en sus juntas no había suficiente consenso respecto a la misión, y poca capacidad para aportar visión. Muchas batallas sobre la estrategia respondían a desacuerdos sobre lo que la organización está intentando conseguir. Esto generaba numerosos debates repetitivos. De hecho, sólo el 42% de los entrevistados había participado en retiros de reflexión para clarificar la misión, visión y estrategia. También se constataba que estas discusiones eran más efectivas cuando los miembros de la junta habían conocido o experimentado desde la primera línea los programas de actuación.

Una última constatación a destacar del estudio es que sólo un 40% de las organizaciones analizadas realizaban una buena evaluación de resultados, ejecutada de forma sistemática y abordando los retos estratégicos, sin caer en temas de microgestión. Muy pocas habían entrado en la medición de impacto. Y todo ello, después de muchos años de funcionamiento de estos órganos de gobierno.

## 4. Competencias de los líderes de las ONG

### 4.1. Competencias de inteligencia emocional

D. Goleman, R. Boyatzis y A. McKee, autores del libro *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*, apuntan que el éxito de los líderes no depende tanto de qué hacen como del modo en que lo hacen. En este sentido, resaltan que si un líder carece de la capacidad para encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido.

Por el contrario, cuando los líderes canalizan las emociones en una dirección positiva, movilizan lo mejor de las personas y provocan un efecto al que los autores anteriormente mencionados denominan "resonancia" (que viene de "resonar": el refuerzo del sonido mediante el reflejo, o, más concretamente, mediante una vibración sincrónica). Esto es lo que se da entre dos personas cuando sintonizan en la misma longitud de onda emocional, es decir, cuando se sienten en sintonía. Por eso, concluyen dichos autores, la clave del liderazgo se asienta en las competencias de inteligencia emocional que tengan los líderes, es decir, en la forma en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás.

#### Características de los líderes resonantes en las ONG

##### 1. Competencia personal

- **Conciencia de uno mismo** (auto-conocimiento emocional, valoración adecuada de uno mismo, confianza en uno mismo)
- **Autogestión** (autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa, optimismo, fuente propia de motivación, resistencia a la frustración)

##### 2. Competencia social

- **Conciencia social** (empatía, conciencia de la organización, servicio)
- **Gestión de las relaciones** (inspiración-visión-motivación, comunicación e influencia, desarrollo de los demás, catalizar el cambio, gestión de los conflictos, establecer vínculos y alianzas, trabajo en equipo y colaboración)

##### 3. Competencia cognitiva

- (pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia)

*Fuente: Boyatzis, Goleman y McKee*

Las competencias que Goleman, Boyatzis y Mckee plantean para los líderes resonantes (recuadro anterior) tienen una manifiesta aplicación, con algunos matices, en el sector de las ONG. Tal como hemos comentado anteriormente el liderazgo en las ONG tiene una doble perspectiva: la interna en el seno de la organización y la externa con los diferentes actores de la sociedad. Ambas son determinantes y esto hace que las diferentes capacidades que conlleva este conjunto de competencias, y especialmente las del ámbito social, deban estar suficientemente desarrolladas para poder abordar satisfactoriamente esta doble dimensión interna y externa.

Respecto de las competencias agrupadas en el ámbito personal, y más en concreto aquellas relacionadas con la conciencia de uno mismo, cabe mencionar un riesgo al que se enfrentan los líderes en las ONG. El alto nivel de autoexigencia y activismo que les caracteriza, con el cansancio acumulado y desgaste que comportan, puede hacer que no tengan la predisposición ni el tiempo necesario para trabajarse permanentemente aspectos como el auto-conocimiento, la valoración adecuada y la confianza en uno mismo. Sin unos mínimos espacios de alimentación y regeneración personal pueden perder aspectos relevantes de este ámbito de la competencia personal vitales para ellos y ellas, y para liderar a sus equipos.

Las personas que forman parte de las ONG acostumbran a destacar por su calidad humana, pero también son más exigentes en este sentido con los miembros de su entidad y, en especial, con los cargos directivos, en comparación con otro tipo de organizaciones. Esto hace que competencias como el autocontrol emocional, la transparencia, la empatía, el espíritu de servicio y la colaboración, sean determinantes para los líderes sociales. Por ejemplo, con respecto al autocontrol emocional, no es excepcional que cuando un directivo de una ONG pierde los nervios y trata a una persona sin el respeto adecuado, aunque sea un hecho puntual, tenga que realizar un esfuerzo notable para ganarse nuevamente la confianza de su equipo. El margen de maniobra y de confianza que su equipo le concede para corregir su error es reducido dado que ha quebrantado un elemento fundamental para la escala de valores de los miembros del grupo.

En el sector social hay tres competencias emocionales que son más determinantes para el liderazgo que en otros sectores. La primera es la empatía, o sea la capacidad para sentir las emociones de los demás, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente por sus preocupaciones. La empatía es un requisito básico para todo tipo de relaciones humanas y de grupo, y aún más en las ONG. En éstas, dado que los equipos de personal en plantilla y voluntarios están mayoritariamente constituidos por mujeres, la empatía está más presente que en otro tipo de organizaciones, pero también se espera que aquellos que ocupan cargos de responsabilidad sean personas con un buen nivel en este aspecto.

Los líderes sociales no sólo deben contar con su propia motivación, sino que además tienen que ser un canal de motivación e inspiración para otras personas, desde voluntarios y personal en plantilla a socios y donantes. Uno de sus roles es conseguir que los valores, la misión y todos aquellos propósitos e ideales por los que el equipo se implica, estén presentes en el día a día. Deben propiciar espacios en los que se pueda potenciar estos valores y aspiraciones, para evitar que el trajín y la rutina de la actividad diaria se lleven por delante los ideales y la motivación de los miembros de las ONG.

El líder del sector social debe tener una fuente de motivación propia más allá de la que puede encontrar en las causas y en la misma gente con quien trabaja. Para ello es determinante que dedique tiempo de calidad para cuidar esta fuente de alimentación y evitar que se agote, de manera que pueda seguir siendo un manantial de regeneración personal. Por último, una competencia emocional absolutamente necesaria para el liderazgo y en general para cualquier tipo de colaboración prolongada en las ONG es la resistencia a la frustración. Es especialmente importante para aquellos miembros del equipo inmersos en situaciones complejas y críticas, en las que está muy presente el sufrimiento de muchas personas y donde no existen soluciones fáciles ni inmediatas para los factores que los provocan.

## La legitimidad para liderar

Tal como hemos mencionado, la legitimidad es un requisito fundamental en las ONG para ganarse el derecho a liderar. La experiencia nos dice que hay una relación entre el bagaje de competencias que un miembro de una ONG posee y su legitimidad para liderar, pero también hay algún elemento implícito a tener en cuenta. El sector social legitima a aquellas personas con valores, con una clara ética personal, coherentes entre lo que dicen, lo que hacen y lo que piensan. Es decir, se legitima a personas que tienen una trayectoria reconocida y valorada por el sector. Sin embargo, no siempre son bien vistas –al menos a priori– aquellas trayectorias personales y profesionales que no se han realizado dentro del propio sector.

Un ejemplo de ello se da en los procesos de selección. En estos procesos a menudo se pregunta a los candidatos si han hecho algún tipo de voluntariado. Este elemento se puede usar como indicador para valorar el compromiso social previo de la persona, pero debe evitarse seguir unos clichés demasiado estrictos. Hay que tener presente que determinadas situaciones personales o familiares pueden haber influido en la trayectoria personal, por ejemplo la pérdida de un progenitor a edad temprana. Estas situaciones pueden haber hecho imposible una colaboración como voluntario en una ONG por parte de un candidato que atesora muchos valores y los ha demostrado en las diferentes situaciones a las que ha tenido que hacer frente en la vida.

Al mismo tiempo, la trayectoria previa en otros sectores diferentes al de las ONG, puede tener un componente social importante. Por ejemplo candidatos a incorporarse a un puesto técnico o directivo de una ONG y que provienen del sector empresarial donde han promovido su responsabilidad social, personas con una trayectoria directiva en la administración pública etc. Si en el sector social se es demasiado restrictivo respecto a la diversidad de procedencia de los futuros directivos y no se consideran estos tipos de perfiles, podría dejarse de lado potenciales líderes sociales.



## 4.2 ¿Qué caracteriza a los líderes de las ONG? La opinión del sector

Las dos figuras siguientes muestran los resultados de las opiniones de técnicos y directivos de organizaciones no lucrativas españolas que han participado en algunas de las ediciones de dos programas de formación (el de Dirección y Gestión de ONG y el de Liderazgo e Innovación Social) que Esade realiza, con la colaboración de la Fundación La Caixa, desde hace diez años.

Se han agrupado y ordenado las respuestas a dos preguntas:

*¿Cuáles son, según vuestra experiencia personal, las características personales de los mejores líderes de ONG?*

*¿Qué saben hacer y cómo actúan?*

Los resultados indican que existe un grupo de características que son repetidas por la mayoría de los participantes, de diferentes programas y en diferentes ediciones, lo que muestra un elevado grado de acuerdo. Por ejemplo, entre las características que el propio sector ha considerado más habituales entre los buenos líderes sociales aparecen por un lado competencias y habilidades como la comunicación, la empatía, la modestia y la generosidad. Estas ponen de manifiesto que un buen líder en las ONG debe saber expresarse muy bien y utilizar esta habilidad para inspirar y motivar, pero también debe saber escuchar y entender las posiciones y opiniones de otras personas, con un talante totalmente opuesto a la arrogancia.

Además, también se apunta que los líderes de las ONG han de aportar una visión clara y convincente, especialmente en las épocas actuales de incertidumbre y cambio. Esta competencia es aún más apreciada cuando el líder sabe catalizar las capacidades del equipo para generar y diseñar esta visión de futuro para la organización.

Un buen líder, según el propio sector, debe actuar de manera coherente con los objetivos y valores de la entidad, eso le da legitimidad para liderar, además de mostrar un compromiso y entusiasmo continuado que posibilite, como se ha indicado anteriormente, la motivación del resto del equipo.

Entre las habilidades más representativas, además de las vinculadas a las características anteriores, se destaca la capacidad de los buenos líderes para trabajar con sus equipos. Se espera de ellos y ellas que tengan un estilo de liderazgo compartido y apuesten por desarrollar las capacidades de los miembros de la organización.

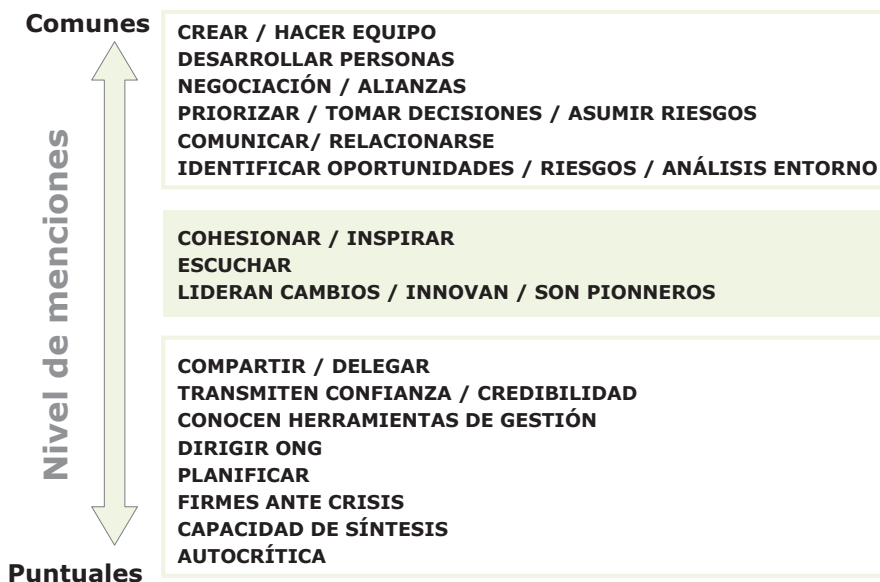
Así mismo, el líder de una ONG ha de saber crear y manejar alianzas con otras ONG y otros tipos de entidades. Este es un aspecto clave para conseguir mayor impacto social. Otras características, en cambio, han sido mencionadas más puntualmente, y aparecen en el cuadro inferior de cada una de las figuras.

**Figura 8: ¿Cómo son los mejores líderes de las ONG?  
Características**



Fuente: Resultados agrupados de sesiones de trabajo con responsables de ONG

**Figura 9: ¿Qué saben hacer los líderes de las ONG? Habilidades**

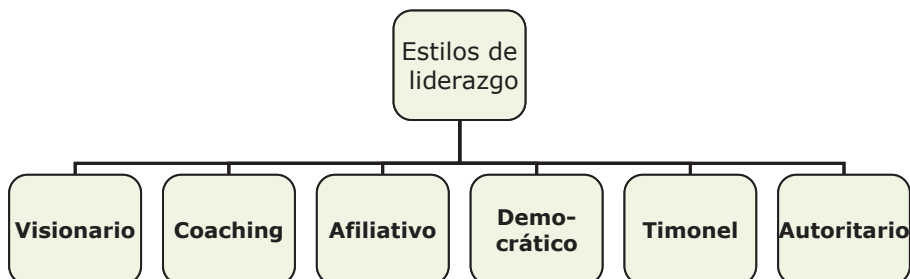


Fuente: Resultados agrupados de sesiones de trabajo con responsables de ONG

Respecto a los estilos de liderazgo utilizados en el sector, tomando como base los seis estilos que aparecen en la siguiente figura, constatamos que los directivos de las ONG combinan con fluidez varios estilos, entre los que dominan el afiliativo y el democrático. Ambos responden plenamente a los valores y a la cultura organizativa de las ONG, y conforman la base de la forma de liderar en circunstancias normales. Un tercer estilo, aunque menos frecuente que los dos anteriores, es el visionario, sobretodo para aquellas ONG orientadas a abordar nuevos retos y que saben liderar los cambios que estos les representan.

En cambio, el estilo *coaching*, que es muy importante para cualquier tipo de organización que quiera desarrollar a sus colaboradores y, por tanto también para las ONG que pretendan avanzar hacia un liderazgo más compartido, es menos frecuente en las ONG que los estilos afiliativo, democrático y visionario. Por último, los estilos timonel y coercitivo son poco utilizados en las ONG y están mucho menos presentes que en las empresas y otro tipo de organizaciones.

Figura 10: Estilos de liderazgo y competencias emocionales



**Visionario:** Proyecta un objetivo común que resulta motivador. Moviliza

**Coaching:** Contribuye al desarrollo profesional de los miembros de su equipo

**Afiliativo:** Establece un clima de relación positivo y cohesionado en el equipo

**Democrático:** Propicia la participación y fomenta el compromiso

**Timonel:** Establece objetivos desafiantes y presiona para su consecución

**Autoritario:** Marca un camino a seguir y obliga a su seguimiento

*Fuente: Elaboración propia*

## 5. Roles del liderazgo en las ONG

El liderazgo es más un arte que una ciencia y la forma de abordarlo depende en gran medida de las situaciones a las que debe hacer frente. Cada ONG, en función de sus circunstancias internas -a menudo ligadas a la etapa de evolución organizativa alcanzada- y también de los desafíos que le plantea el entorno, requerirá un tipo u otro de liderazgo. Aún así, hay una serie de roles o funciones de liderazgo que, en todas las circunstancias, deben desempeñarse satisfactoriamente si queremos asegurar una trayectoria fructífera de la ONG.

Cada rol de liderazgo requiere unas competencias y habilidades particulares que difícilmente pueden ser aportadas por una sola persona. De ahí la importancia del liderazgo compartido que hace posible incorporar a un mayor número de personas con las competencias necesarias -innatas o adquiridas- para encarnar los diferentes roles de liderazgo.

Hemos seleccionado cuatro roles de liderazgo que consideramos los más importantes para las ONG: el visionario-estratega, el constructor de la organización, el emprendedor y el político-social.

**Figura 11: Roles del liderazgo en las ONG**



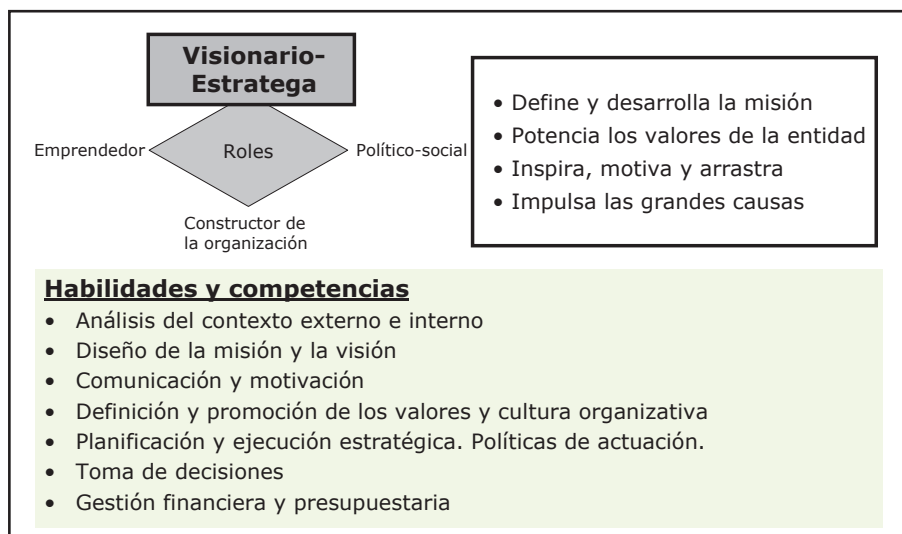
*Fuente: Elaboración propia*

## 5.1. Rol Visionario-Estratega

El rol visionario-estratega tiene como objetivo principal definir y desarrollar los valores y la misión de la organización y generar una visión y una estrategia clara y adecuada para su actuación futura. De acuerdo con los desafíos que en cada una de sus etapas deba acometer, los líderes plantean la orientación de la ONG con el objetivo de aportar el máximo valor a las personas con las que colabora y a la causa que defiende.

Es un rol de liderazgo que va mucho más allá de definir cómo ha de ser la organización y su actuación en el futuro. Le corresponde potenciar los valores, inspirar y motivar a cada uno de los miembros del equipo de la ONG, así como a los socios y colaboradores, para conseguir que “se enamoren” de lo que la entidad está haciendo y den lo mejor de sí mismos en aras a lograr su misión. Los líderes que realizan satisfactoriamente este rol visionario-estratega son buenos impulsores de las grandes causas y logran que muchas personas se sumen a ellas.

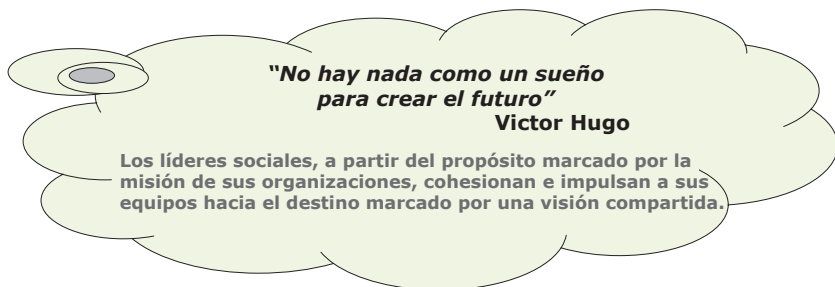
Figura 12: Características del rol Visionario-estratega



Fuente: Elaboración propia

Este es un rol que ha estado bastante presente en el liderazgo de las ONG, sobretodo en la etapa de los años ochenta y noventa en la que hubo el nacimiento y desarrollo de un número importante de entidades que se han convertido en referentes para el sector. Sin embargo, actualmente este rol está más debilitado debido al incremento de la gestión en el día a día y la necesidad apremiante de buscar financiación. Como comentan algunas entidades, es precisamente esta presión de la actividad diaria y las urgencias a ella asociadas lo que debilita el rol visionario-estratega.

**Figura 13: La visión**



*Fuente: Elaboración propia*

#### **Ejemplo: Fundació Jaume Bofill<sup>10</sup>**

La Fundació Jaume Bofill es una organización dedicada a la investigación y la realización de estudios, así como otras actuaciones de reflexión y divulgación, que puedan contribuir a la transformación social. Su principal ámbito de trabajo es el educativo y su aspiración es conseguir que la educación primaria y secundaria alcance un mayor nivel de calidad y que al mismo tiempo el sistema educativo pase a ser más equitativo. Con ello se persigue que la educación actúe como catalizadora de los cambios pertinentes para avanzar hacia una sociedad más libre, justa y cohesionada.

Ante esta misión tan retadora, se puede cuestionar si las actividades o tareas que realiza la Fundació Jaume Bofill son suficientes para conseguir el impacto deseado y si la entidad debería estudiar posibles vías alternativas para incrementarlo. Por ejemplo, se podrían plantear actividades adicionales como la realización de campañas y la presión política, o complementar las investigaciones y la generación de opinión con experiencias concretas donde se pueda demostrar que los estudios que realiza la fundación tienen sentido y tienen un impacto concreto en la realidad de unas personas concretas.

La Fundació Jaume Bofill ha llevado a cabo un proceso de reflexión estratégica en el que la pieza fundamental ha sido el diseño de la visión de futuro para la entidad. Este proceso se ha abordado desde el patronato con la participación del director de la fundación, quien ha sido el responsable de conjugar la reflexión realizada por el órgano de gobierno con la que ha emprendido el equipo ejecutivo. Los líderes de una entidad son los responsables de abordar este tipo de procesos pero su rol principal es el de actuar como catalizadores de la reflexión en el equipo.

[www.fbofill.cat](http://www.fbofill.cat)

## 5.2. Rol Constructor de la Organización

Un segundo rol del liderazgo, muy presente en las ONG que consiguen concadenar liderazgos exitosos, es el de constructor de la organización. Los líderes del sector social deben consolidar entidades duraderas que tengan buenos resultados independientemente de quien esté al frente de la organización. En ocasiones a una etapa de un "*liderazgo bueno*" impulsado por un buen equipo, sigue un período con un tono más bajo y de menor calidad desde el punto de los fines misionales y también desde la perspectiva del desarrollo organizativo.

Este es un indicador de que ese "*liderazgo bueno*" no había preparado suficientemente el terreno para que la ONG fuese capaz de irse renovando de forma continuada y de ir adquiriendo más capacidad para afrontar los retos de futuro, disponiendo para ello de nuevos líderes y un equipo operativo recio, dinámico y cohesionado en torno a la misión. Los líderes que construyen la organización deben saber generar capital social haciendo especial hincapié en la atracción y retención de talento, sin olvidar que la retribución salarial no es el elemento más determinante en el caso de los equipos directivos de las ONG. Es sabido que la retribución económica en este ámbito está muy por debajo del promedio del mercado laboral.

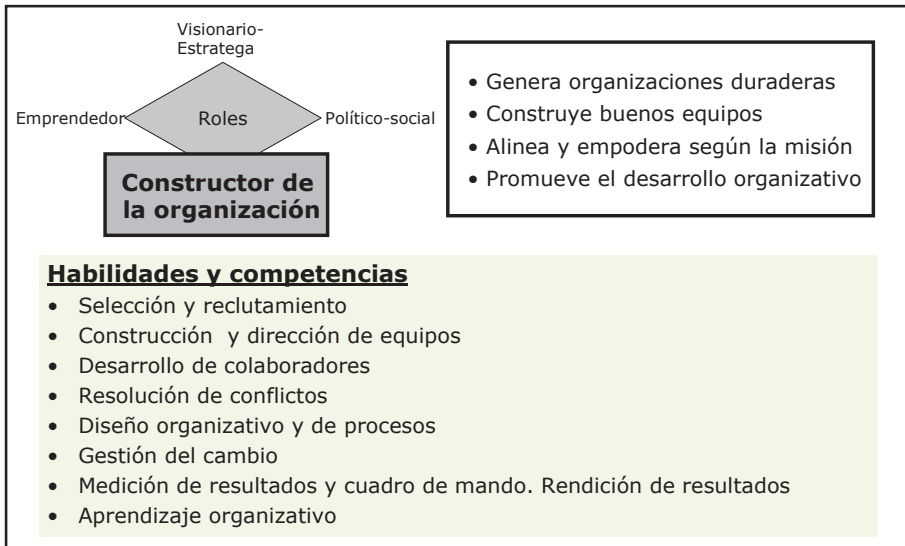


### Recompensas no retributivas

- Atractivo de la misión. Resultados misionales. Experiencias vitales.
- Calidad del equipo humano. Relaciones interpersonales.
- Pertenencia al Comité de dirección. Liderar la organización.
- Representación institucional más allá de sus funciones.
- Desarrollo profesional y personal.
- Flexibilidad horaria, estabilidad laboral, presión soportable por resultados...

Los líderes constructores de la organización han de ofrecer un proyecto atractivo que responda al propósito institucional y encaje con los ideales y aspiraciones de los miembros del equipo. También han de poder demostrar resultados fehacientes que permitan alimentar la convicción de los miembros del equipo y de los socios y colaboradores en el sentido que realmente vale la pena dar lo mejor de sí mismos por la causa que impulsan. Igualmente han de cuidar el clima interno de la organización y potenciar la vinculación y el compromiso.

Figura 14: Características del rol Constructor



Fuente: Elaboración propia

Uno de los retos al que tienen que dar respuesta los líderes, de acuerdo con el rol de constructor de la organización, tiene que ver con la medición de resultados. En este sentido han de saber diseñar y manejar cuadros de mando institucionales que reflejen el nivel de los resultados y la salud de la ONG en una triple vertiente:

1. actividades realizadas (qué hemos hecho y cómo se ha hecho);
2. impacto conseguido (a partir de esas actividades realizadas qué resultados se han conseguido en cuanto a la mejora de la situación de las personas apoyadas o el avance de las causas defendidas);
3. capacidad, o sea los medios para llevar a cabo la actividad (personas del equipo, base social, recursos económicos, etc.).

El manejo adecuado del cuadro de mando permite a los líderes constructores de la organización conectar lo que se quiere conseguir institucionalmente con lo que se tiene que hacer muy bien en la ONG. Para ello es fundamental que la medición de resultados se centre en las prioridades institucionales e incluya un conjunto de indicadores de metas que, siendo muy relevantes, puedan ser gestionadas, desde el punto de vista de la recogida y análisis de información, con las capacidades y recursos disponibles por parte de la organización.

**Figura 15: Esquema de cuadro de mando de una ONG**

	<b>PRIORIDADES INSTITUCIONALES</b>					
	<i>Objetivos misionales</i>			<i>Obj. Des. organizativo</i>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Indicadores Capacidad	X			X	X	X
Indicadores Actividad	Y	Y	Y	Y		Y
Indicadores Impacto social	Z	Z	Z			

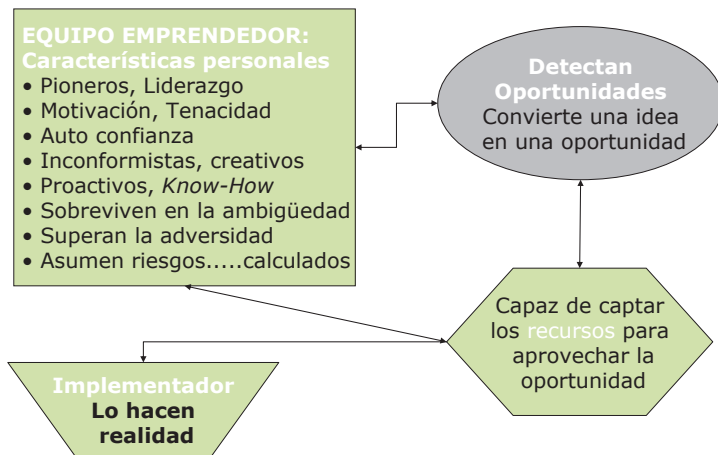
La medición de resultados debe focalizarse en las prioridades institucionales

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Rol Emprendedor

El rol de emprendedor es cada día más relevante para el liderazgo de las ONG. Muchas veces lo asociamos a una actividad que sólo era necesaria en la etapa inicial de la organización, en la cual la vitalidad emprendedora del fundador o fundadores era totalmente decisiva. Por el contrario, sólo cuando el espíritu emprendedor sigue presente en la actividad diaria de la organización ésta aprovecha aquellas oportunidades que le permiten avanzar según su misión y evolucionar adecuadamente.

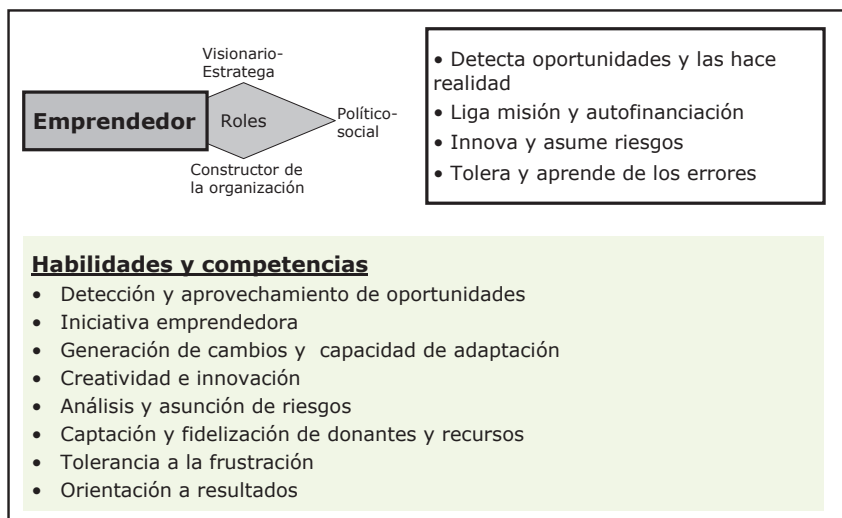
Figura 16: Iniciativa emprendedora



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones emprendedoras están orientadas a la búsqueda de oportunidades más que a la administración conservadora de los recursos. Los líderes emprendedores saben identificar y priorizar aquellas ideas e iniciativas generadas en la propia organización o planteadas por otros, que vale la pena hacer realidad. Son aquellas iniciativas que cubren una demanda o una necesidad alineada con los valores, misión, visión y estrategia de la ONG, que permiten incrementar el impacto social y/o fortalecen la organización y son financiables o pueden generar más recursos en el futuro.

Figura 17: Características del rol Emprendedor



Fuente: Elaboración propia

Para que el espíritu emprendedor arraigue en los diferentes ámbitos de la organización no basta un líder que sea un referente de iniciativa emprendedora. Se tiene que crear una cultura organizativa que incluya con vigor el espíritu emprendedor y apoyar a los miembros del equipo para que experimenten y avancen de conformidad con ella. Una cultura que facilite el trabajo en equipo y la generación abierta de ideas, pero sobre todo que promueva la puesta en marcha de nuevas iniciativas en un contexto donde se toleran los errores y se sabe aprender de ellos. Un paso más en esta dirección se da cuando la organización dinamiza la innovación como una forma sistemática para conseguir mejores resultados y de promover los cambios que en cada momento sean más oportunos.

Por lo general, la innovación está poco presente en las ONG. Son varios los motivos de esta ausencia, entre los que destaca la carestía de recursos del sector que impide generar el espacio y los medios suficientes para la innovación. También influye el hecho de que los financiadores - privados y públicos- hasta el momento han estado interesados en recibir informes de resultados que detallen lo que se ha hecho con sus recursos pero no tanto en profundizar sobre el impacto social conseguido de

acuerdo a la misión tomando como base lo que se ha hecho. No hay una presión externa para innovar.

El liderazgo emprendedor posibilita un caldo de cultivo más propicio para hacer cosas nuevas y hacer evolucionar los modelos de trabajo. Ayuda a avanzar en la innovación que es reconocida por las ONG como una de las debilidades del sector.

### **Ejemplo: Fundación Pro Vivienda Social<sup>7</sup>**

La Fundación Pro Vivienda Social es una organización argentina liderada por Raúl Zavalía<sup>8</sup>. Se trata de un buen ejemplo de organización que sabe detectar oportunidades, las sabe hacer realidad y que, al mismo tiempo, sabe aprender de los "fracasos".

La Fundación Pro Vivienda Social trabaja en los barrios metropolitanos de Buenos Aires desde hace unos diez años. Durante los cinco o seis años iniciales de su singladura, la tarea principal de la ONG era promover el acceso a la vivienda digna concediendo para ello microcréditos a las familias de dichos barrios que quisiesen disponer de una vivienda con condiciones adecuadas.

A raíz de la crisis argentina de los años 2000-2001, con la imposibilidad de retirar los ahorros y depósitos durante "el corralito", la Fundación Pro Vivienda Social se encontró con que los beneficiarios de dichas viviendas no podían devolver los microcréditos, lo que ahogaba las finanzas de la Fundación. Tuvieron que capear el temporal introduciendo diferentes medidas, y entre ellas la suspensión de la concesión de nuevos microcréditos. Esto canceló la expansión de su programa de acceso a una vivienda digna.

Durante un tiempo, dada la fase de nuevas necesidades urgentes de las poblaciones en los barrios en los que colaboraban, la ONG captó donaciones para hacer proyectos de huertas comunitarias y otras iniciativas orientadas a asegurar lo básico para la población. Esas aportaciones económicas también posibilitaron la continuidad de la ONG. Aún así, también se inició un proceso de reflexión para dilucidar hacia dónde debía orientarse la entidad en el futuro. Trataron de identificar nuevas oportunidades partiendo de que su misión era conseguir que las personas que vivían en zonas precarias pudiesen acceder a derechos y servicios básicos como la vivienda, entre otros aspectos, y que su estrategia de intervención se realizaba por medio de la organización y dinamización comunitarias.

Uno de los problemas que se les planteaban a los habitantes de los barrios era el alto coste del suministro de butano. El invierno es bastante frío en sus barrios y las estufas de butano eran el método más extendido de calefacción. Además usaban las bombonas para cocinar y el gasto mensual era excesivo para lo que podía soportar la economía doméstica de las familias en esas circunstancias de crisis.

De hecho el butano, después de la liberalización de la energía en Argentina, era un producto caro, pero era la única fuente energética que llegaba a estos barrios. En cambio, el gas natural era más barato, pero dado que las instalaciones de suministro no llegaban a estas zonas, los vecinos no podían beneficiarse de él.

Ante este panorama, La Fundación Pro Vivienda Social animó un proceso de organización comunitaria de la misma forma que lo había hecho años antes con el programa de acceso a vivienda digna. Les planteó a la población la siguiente oportunidad:

*"Hemos hablado con la compañía que proporciona gas natural: si el 80% de las personas de cada barrio está interesada en hacer un proyecto que permita pagar la canalización hasta el barrio y la distribución por las casas, podréis tener gas natural en todas las viviendas. Habrá un ahorro respecto el consumo de butano, además de una serie de ventajas añadidas."*

La gente se organizó para emprender la iniciativa, posteriormente se hizo el proyecto y funcionó adecuadamente. Se redujo el coste del suministro de combustible y también mejoraron sensiblemente los niveles de contaminación en el barrio derivados del uso de combustible doméstico. Al mismo tiempo, el proyecto permitió que la Fundación Pro Vivienda Social continuase realizando su misión en los barrios, aprovechando el que es uno de sus puntos fuertes: la organización comunitaria.

[www.fpvs.org](http://www.fpvs.org)

## 5.4. Rol Político-Social

Por último, el cuarto rol de liderazgo trascendental para las ONG es el político-social. Hasta hace unos años, éste era un aspecto que sólo desarrollaban los líderes de organizaciones dedicadas a la defensa de los derechos humanos o del medio ambiente como Amnistía Internacional, Greenpeace, SOS Racismo, etc., organizaciones no gubernamentales que actúan a través de las campañas y la presión política, principalmente. Hoy en día, este tipo de actuaciones se ha incorporado al modelo de trabajo de muchas ONG. El rol político-social adecuadamente combinado con los programas de actuación más tradicionales de apoyo a personas concretas permite a las organizaciones incrementar sustancialmente su impacto social.

Figura 18: Características del rol Político-social



Fuente: Elaboración propia

Los líderes que desarrollan este tipo de contribución consiguen que muchas personas hagan suyos los propósitos que promueven sus entidades, inciden efectivamente en los círculos de poder y establecen alianzas para la transformación social. Uno de sus puntos fuertes es su capacidad para generar un argumento claro, convincente y movilizador a favor de la causa que defienden y de conseguir aliados para hacerla avanzar. Saben relacionarse y negociar con diferentes grupos de interés, e inciden en ellos con mucha determinación. Acostumbran a ser referentes para los medios de comunicación y sus organizaciones destacan por la utilización de las nuevas tecnologías al servicio de la movilización social.

### Atributos y habilidades para el liderazgo político-social

- Una trayectoria personal de dedicación a la causa que le otorgue legitimidad
- Articular el posicionamiento político y la estrategia de la causa
- Rigor y credibilidad en los estudios y propuestas
- Capacidad para comunicar, presionar y negociar con diferentes actores
- Saber trabajar con los medios de comunicación y con Internet
- Establecer y manejar alianzas y coaliciones

En la práctica, el rol político-social está menos implantado en las ONG de lo que sería deseable y necesario. Las propias entidades del sector argumentan la falta de recursos como justificante del menor peso de este tipo de actuación pese a ser conscientes de la importancia de la misma. Las acciones de incidencia política requieren un tiempo y unas fuentes de financiación que lo hagan posible. Muchas organizaciones no gubernamentales dependen de subvenciones públicas que no pueden ser dirigidas a este tipo de actuaciones. Otras tienen un perfil de donantes que están interesados en los programas tradicionales de actuación y aún no están abiertos a este tipo de actividades.

En cualquier caso, un requisito imprescindible para poder acometer efectivamente este rol de liderazgo político social es el establecimiento y el manejo de las alianzas con otras organizaciones. Tal como se aprecia en el recuadro siguiente, las alianzas, coaliciones y el trabajo en red aportan muchas ventajas a las ONG para las actuaciones en campañas y presión política. No obstante, no todas las organizaciones tienen una buena predisposición hacia este tipo de colaboraciones ni todas las experiencias que se han llevado a cabo han dado buenos resultados.

En estos momentos coexiste en el sector una clara voluntad de intensificar el trabajo en alianzas, coaliciones y redes junto con algunas resistencias que siempre han estado latentes y ahora se han hecho más explícitas. Entre los factores que las provocan destacamos el hecho de que algunas ONG han caído en el síndrome de la hiper-colaboración con otras entidades que, cuando se lleva a cabo sin mucho orden ni criterio, representa un esfuerzo notable sin aportar suficiente valor añadido, con el desgaste que este proceso comporta. En el sector no siempre se prioriza idóneamente por parte de las ONG en qué alianzas, coaliciones y redes deben estar, en base a lo que sea más estratégico para cada organización.



**¿Por qué vale la pena colaborar con otras ONG? (en campañas y presión política)**

- Identidad y mandato de las ONG: Colaboración con otros
- Unir esfuerzos para poder abordar retos ambiciosos
- Mayor representatividad y legitimidad
- Multiplicar la capacidad de movilización social e incidencia pública
- Complementar diferentes especialidades y capacidades necesarias
- Asegurar a largo plazo la sostenibilidad económica de las acciones
- Enriquecimiento y aprendizaje mutuo. Desarrollo profesional
- Evitar la dispersión de varias campañas con objetivos casi idénticos
- Conseguir un mayor impacto social de forma perdurable

## 6. El reto de desarrollar el liderazgo en las ONG

En el marco del Programa de Liderazgo Social ESADE-PwC, el 19 de enero de 2009 se realizó en Madrid la primera edición del Foro de Liderazgo<sup>11</sup> que agrupó a los directores ejecutivos de 30 ONG y organizaciones no lucrativas. En una sesión de trabajo se analizó qué grado de implantación tenían en sus organizaciones estos cuatro roles del liderazgo descritos en el capítulo anterior.

En primer lugar, se constató que había consenso entre los participantes del Foro sobre el rol determinante de estos cuatro roles para el liderazgo en las ONG. A la hora de determinar cuáles de ellos están suficientemente introducidos en sus organizaciones, hubo más división de opiniones. Un grupo mayoritario de los directores ejecutivos que participaron en el Foro consideró que los roles más débiles eran el político-social y el emprendedor. Esta debilidad se justificaba, como se ha mencionado anteriormente, porque la presión del día a día dificulta el poder desarrollar actividades y capacidades que van más allá de la actividad principal de la organización.

Esta opinión era compartida por las organizaciones medianas o pequeñas, especialmente aquellas cuyo ámbito de actuación es más local, que constituyen el grupo mayoritario dentro del tercer sector. Sin embargo, la visión planteada por las grandes organizaciones, y principalmente por aquellas con una dimensión internacional, presenta una perspectiva opuesta. Según su opinión, las debilidades en sus organizaciones se sitúan en los roles visionario-estratega y constructor de la organización. En cambio, consideran que sus entidades son fuertes en el campo de la incidencia para la transformación social (rol político-social), a la vez que perciben que son entidades emprendedoras e innovadoras.

### **¿Cómo se pueden desarrollar los aspectos más débiles del sector? ¿Cómo potenciar los roles menos desarrollados?**

Los propios líderes y directivos de organizaciones no lucrativas españolas<sup>11</sup> señalan mecanismos para fomentar algunos de los roles más debilitados:

- Trabajando con **alianzas**, a través de plataformas, especialmente para desarrollar el rol político-social haciendo incidencia política conjunta. El trabajo conjunto permite o facilita:
  - Reducir la dependencia de la Administración (los costes se reparten)
  - Defender temas de manera indirecta (Ej.: determinadas causas no son siempre apoyadas por los socios de la entidad)
  - Sumar experiencias y habilidades para la transferencia de conocimiento: sensibilización, campañas, etc.
- Creando **espacios de reflexión** conjunta
- Incluyendo la actividad de incidencia **dentro de los planes estratégicos**, con el fin de reactivar o recuperar esta tarea.
- Las organizaciones deben “empoderarse”, ser conscientes y **reconocer la capacidad** que pueden desarrollar desde su posición y el impacto que pueden generar.
- Mejorando el área de **recursos humanos** a nivel general dentro del sector, uno de los aspectos más débiles actualmente y con mayor necesidad de mejora.
- Desarrollando a los equipos mediante **acciones concretas**, como por ejemplo cursos específicos dirigidos a la dirección de ONG.

Uno de los principales retos relacionados con el liderazgo social en las ONG es conseguir que el liderazgo se considere un tema crítico al que hay que prestar una atención preferente. Las ONG deben valorar en su justa medida la relevancia que tienen las cuestiones relacionadas con el liderazgo e incluirlas dentro de su agenda de formación directiva. Si bien es verdad que en el sector hay acuerdo sobre la relación existente entre el buen liderazgo de las organizaciones y su impacto social, sigue habiendo ciertas barreras que impiden que el desarrollo de las capacidades de liderazgo reciba suficiente atención.

Estas barreras para el desarrollo del liderazgo no están sólo relacionadas con la carestía de recursos para invertir en este ámbito, sino con el desconocimiento sobre cómo hacerlo. Este es un aspecto sobre el que con-

fiamos se dará un gran paso adelante en los próximos años y al que el Programa Esade-PwC de Liderazgo Social pretende seguir contribuyendo mediante la generación y divulgación de conocimiento y la creación de espacios de reflexión y formación.

En las ONG, afortunadamente, hay muchos líderes en potencia. La cuestión es darles el espacio, las oportunidades y las capacidades imprescindibles para que puedan desarrollar sus habilidades. Esta es una de las claves para que las ONG consigan progresar de forma significativa de acuerdo con los objetivos de transformación social que les alientan.

### **Liderazgo exitoso en las ONG**

- Capacidad para conseguir resultados significativos a lo largo del tiempo
- Logrando atraer y retener a los participantes (colaboradores, socios...) necesarios para actuar según la misión
- Mediante un clima que genere confianza, empodere a los miembros del equipo y fomente el compromiso con el proyecto
- Identificando y desarrollando líderes reales o potenciales en los diferentes ámbitos de la organización

*Fuente: Adaptado de R. Serlavós. Esade*

### (1) Susan George

Susan George (1935) nació en los Estados Unidos, y adquirió la ciudadanía francesa en 1994. Es presidenta del comité de planificación del *Transnational Institute* de Ámsterdam ([www.tni.org/](http://www.tni.org/)), filósofa y analista política. Entre 1999 y fines de 2006 actuó como vicepresidenta de ATTAC Francia ([www.attac.org](http://www.attac.org)).

Entre sus títulos académicos se encuentran los de doctora en Ciencias Políticas (École des Hautes Études en Sciences Sociales, Universidad de París), licenciada en Francés (B.A.Smith College, EE.UU.) y Filosofía (Sorbonne, París).

A partir de 1990-95 desempeñó servicios en el comité de Greenpeace Internacional ([www.greenpeace.org/international](http://www.greenpeace.org/international)) así como en el de Greenpeace Francia. Es miembro del grupo de Lisboa, patrona del jubileo 2000 y ha actuado como consultora de varias agencias especializadas de Naciones Unidas (FAO, UNESCO, Unicef etc.). Entre sus libros cabe mencionar *El informe de Lugano* (Icaria, 2001); *Fe y crédito: el imperio secular del banco mundial* (con Fabrizio Sabelli, Penguin, 1994); *El bumerang de la deuda* (Prensa, 1992 De Pluto); *La enfermedad se va la pista* (Penguin, 1990); etc. Susan George también es autora de docenas de prefacios, de artículos de prensa, de contribuciones a conferencias y seminarios, de capítulos en volúmenes corregidos, etc. Su obra se ha traducido extensamente; parte o toda existe en francés, alemán, español, italiano, portugués, estonio, japonés, coreano, bengalí, entre otros.

(Fuente: Wikipedia)

### (2) Carles Campuzano

Nacido el 12/julio/1964 en Barcelona. Diputado de la VI, VII y VIII legislaturas (desde 1996). Licenciado en Derecho. Entre 1986 y 1992 trabajó en el Departamento de la Presidencia de la Generalitat de Catalunya. Ha sido Secretario General (1989-1994) y Presidente (1994-1996) de la Joventut Nacionalista de Catalunya. Concejal del Ayuntamiento de Vilanova i la Geltrú (1987-1991). Diputado en el Parlament de Catalunya (1992-1995). Diputado en el Congreso desde 1996. Presidente del Consejo Nacional de C.D.C. Ha impulsado diversas iniciativas en el campo cultural y colabora activamente en proyectos de carácter social.

(Fuente: [www.congreso.es](http://www.congreso.es))

### (3) John Hailey

John Hailey es consultor independiente y profesor visitante de la City University's Cass Business School de Londres. Cuenta con una extensa experiencia internacional, y ha realizado numerosas comisiones y consultorías para una amplia gama de clientes, entre las que se incluyen ONG, donantes, gobiernos y otras instituciones en más de 35 países.

Hailey fue uno de los fundadores de INTRAC y se implicó en el desarrollo del

INTRAC's Praxis Programme, que se estableció para divulgar información sobre el desarrollo de nuevas aproximaciones sobre "capacity building" y gestión del cambio. Su investigación se ha centrado en el liderazgo y gestión de ONG y organizaciones no lucrativas, y temas estratégicos vinculados a las agencias de desarrollo. Ha publicado extensamente, y es el coautor, junto a Ian Smillie, de "Managing For Change" basado en la investigación sobre el éxito y crecimiento de ONG en el sur de Asia.

(Fuente: [www.intrac.org](http://www.intrac.org))

#### **(4) INTRAC**

INTRAC es una organización no lucrativa que trabaja en el sector de desarrollo internacional. Da apoyo a las organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la sociedad civil (OSC) en todo el mundo ayudando a explorar cuestiones sobre políticas, fomentando el fortalecimiento de la gestión y la eficacia organizativas.

INTRAC fue fundada en 1991. La junta fundadora estaba formada por Peter Baas, Robert Chambers, Paddy Coulter, Ian Davis, Margaret Hardiman, Malcolm Harper, Michael Harris y Elizabeth Sello. Brian Pratt es el Director Ejecutivo desde entonces.

**Visión:** INTRAC tiene como objeto aumentar la eficacia de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que están comprometidas con el desarrollo humano internacional, lo que incluye, entre otras cuestiones, la equidad de género, la participación de los excluidos, la justicia social, la seguridad y la paz, en todo el mundo.

**Misión:** INTRAC trabaja en colaboración con otras organizaciones de la sociedad civil, Estado, empresas y actores multilaterales, para incidir en las políticas y programas de trabajo y fomentar medios de vida sostenibles en sociedades justas.

INTRAC desarrolla esta actividad a través de la capacitación, la consultoría y en eventos públicos.

(Fuente: [www.intrac.org](http://www.intrac.org))

#### **(5) Peter Northose**

Peter Northose es profesor de la Eastern Michigan University. La definición original de Liderazgo de Northose aparece en *Leadership: Theory and practice* (1997) y sus posteriores ediciones hasta la cuarta en 2006. La definición original es:

(Leadership is) "... a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal."

#### **(6) Migra-Studium: [www.migrastudium.org](http://www.migrastudium.org)**

**(7) Fundación Pro Vivienda Social:** [www.fpvs.org/home.php](http://www.fpvs.org/home.php)

**(8) Raúl Zavalía:** Director de Fundación Pro Vivienda Social y Presidente de la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito.

**(9) Estudio realizado por McKinsey**

El informe *The Dynamic Board: Lessons from High-Performing Nonprofits* incluye los resultados del estudio realizado el pasado 2003 a través de entrevistas a 32 presidentes y directores generales de entre las 100 primeras organizaciones no lucrativas norteamericanas según el listado de la revista *Worth* de 2001.

El informe se puede consultar en:

[www.mckinsey.com/clientservice/socialsector/resources/pdf/Dynamic\\_boards.pdf](http://www.mckinsey.com/clientservice/socialsector/resources/pdf/Dynamic_boards.pdf)

También se remite al estudio en el artículo *The dynamic nonprofit board* de Paul J. Jansen y Andrea R. Kilpatrick, publicado en la revista *The McKinsey Quarterly* (2004 Number 2).

**(10) Fundació Jaume Bofill:** [www.fbofill.cat](http://www.fbofill.cat)

**(11) Foro de liderazgo 19/01/09**

Resultados de la sesión de trabajo del Foro de Liderazgo del 19 de enero de 2009, incluido en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, en el que participaron casi 30 directores de las principales organizaciones no lucrativas estatales.

**(12) Foro de liderazgo 19/01/09**

Resultados de la sesión de trabajo del Foro de Liderazgo del 19 de enero de 2009, incluido en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, en el que participaron casi 30 directores de las principales organizaciones no lucrativas estatales.







## Presentación

Este artículo resume los resultados del proyecto de investigación "Las competencias de los líderes de las ONG españolas". El estudio se ha desarrollado dentro del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social y se ha centrado en investigar sobre el liderazgo y las competencias de los líderes de las organizaciones no lucrativas. El equipo de trabajo que ha realizado esta investigación ha complementado la información procedente de fuentes de información secundarias mediante un análisis de bibliografía con la información recogida con un trabajo de campo en el que se entrevistaron a 14 directivos de ONG españolas participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.

El anexo 1 incluye información detallada sobre la metodología usada en esta investigación y el proceso desarrollado.

*"Diría que, para mí, qué es el liderazgo hoy es una pregunta que cambia el mundo, una acción que es capaz de transformar una organización, es el efecto mariposa. Liderazgo a veces es el silencio. Liderazgo es entender la realidad, trabajar con gente, participar con la gente y cambiar la realidad finita, la realidad infinita; la realidad cercana y la realidad virtual. Ese es el liderazgo."*

*Extraído de una entrevista*

# 1. Introducción

## 1.1. ¿Qué es un buen liderazgo?

Como admitirá cualquiera que haya estudiado o enseñado liderazgo, llegar a un consenso en la definición de 'buen liderazgo' es una tarea ambiciosa, si no imposible. El concepto de liderazgo es profundamente complejo; depende de otros conceptos que, en sí mismos, resultan igualmente difíciles de definir: por ejemplo, para definir el 'buen liderazgo', también debemos definir el 'buen seguimiento (*followership*)' y, propiamente, la cuestión más existencial de si es necesario o no tener un comportamiento ético —considerada como la relación coherente entre los valores subyacentes en la misión y la visión de la organización y los valores personales del propio líder— para desarrollar un 'buen liderazgo', y en su caso, también deberíamos definir los parámetros de un sistema 'ético' de valores personales con el fin de cerrar el círculo con cierta credibilidad. Dicho de otro modo, intentar definir el buen liderazgo tiene tanto sentido como intentar definir la amistad, la libertad, el amor, el espíritu o el alma... Así las cosas, cualquier intento de proporcionar directrices sobre 'qué hacer' y cuáles son las 'competencias necesarias' para ser un 'buen líder' trivializaría, en el mejor de los casos, el concepto de liderazgo o podría llegar incluso a desalentar a muchas personas al advertir que no cumplen con los 'requisitos' básicos de la proverbial 'lista de competencias de liderazgo', especialmente si dicho listado incluye —al igual que muchos otros— unos supuestos 'rasgos de personalidad característicos del liderazgo', que muchos consideran genéticos y, por lo tanto, inmutables.

Con respecto a nuestra investigación, este es un punto muy importante a aclarar: no hemos pretendido definir 'buen liderazgo' sino más bien reunir datos de forma metódica y cualitativa para conocer más en profundidad qué han realizado estos líderes, qué han aprendido de su experiencia y cómo ello ha influido en sus roles como líderes y en sus opiniones sobre las prácticas del buen liderazgo.

Debido a la relativa novedad de la investigación sobre el liderazgo en las organizaciones no lucrativas, la ausencia de una sólida base de datos nos impide hacer mucho más que hacer inferencias, con un apoyo limitado,

acerca de la naturaleza de las competencias del liderazgo en el sector no lucrativo. La mayoría de nuestra investigación sobre liderazgo hasta la fecha ha analizado los líderes de las empresas con ánimo de lucro. En consecuencia, los investigadores de las ONG utilizan con frecuencia estos datos como estructura para diseñar sus investigaciones. Este enfoque tiene ventajas y desventajas: una ventaja es que contrastando los dos tipos de liderazgo, podemos ampliar nuestra perspectiva y adquirir una visión más clara de qué incluye y qué no incluye el liderazgo de las ONG.

Como punto de partida, se trata de un enfoque pragmático puesto que, hablando claro, no podemos ver lo que es negro si nunca hemos visto lo que es blanco. Además, el liderazgo de las organizaciones sin ánimo de lucro y el liderazgo de las organizaciones con ánimo de lucro son, en muchos aspectos, complementarios: el liderazgo de las organizaciones con ánimo de lucro nos enseña una serie distinta de habilidades directivas, como la medición del desempeño, la alineación con la estrategia, la implementación de nuevos sistemas, y otras habilidades tácticas y operativas; habilidades que los líderes de las organizaciones sin ánimo de lucro confiesan que no tienen; eso es, el tipo de agudeza empresarial que sólo se obtiene por inmersión en la dura batalla diaria para hacerse con la cuota de mercado. Por su parte, los líderes de las organizaciones no lucrativas nos enseñan otro tipo de habilidades, como la determinación carismática, 'predicar con el ejemplo' y una valiosa visión de lo que 'cuesta realmente' transmitir una visión de forma apasionada y convincente.

No cuestionamos la utilidad de estas dos áreas de conocimiento tan diferentes en beneficio de ambos tipos de liderazgo. Sin embargo, una desventaja evidente que presenta este enfoque es que hasta que no logremos ampliar nuestra base de datos, los estudios comparativos como el presente seguirán siendo la norma, y por muy valiosos que resulten para fijar las bases de la investigación en materia de competencias para el liderazgo, también nos alejan de la frescura de una investigación inductiva y cualitativa no sesgada. A la luz de esta realidad, el propósito de nuestro estudio es más bien analizar *qué es el liderazgo de las ONG, y no qué no es.*

### 2.1. Liderazgo eficaz: ¿Qué es y de dónde viene?

Durante las últimas cuatro décadas, nuestra interpretación del liderazgo ha cambiado, de acuerdo con las necesidades y las demandas de la sociedad. La investigación inicial sobre liderazgo estaba diseñada a partir de la incuestionable suposición de que los líderes nacían, y de que existía una cierta predisposición genética que permitía a esos individuos dirigir a los demás con carisma y eficacia. Consecuentemente, una gran parte de la investigación se centró en los rasgos de personalidad, en particular, en la predisposición genética al “carisma” y su relación con lo que se conoció como “liderazgo transformacional”. Éste, tal como indica su nombre, es un estilo de liderazgo en el que la atención del líder se centra en “transformar” a los empleados para que se ayuden y se animen unos a otros, y atiendan a la organización como un todo de una forma desinteresada. Se caracteriza por una gran capacidad de motivación, que consigue el apoyo moral y, consecuentemente, un mejor desempeño de los individuos liderados. En la última década, sin embargo, la creencia en las cualidades innatas para el liderazgo ha sido seriamente puesta en duda. Allan Kaplan, por ejemplo, sugiere que los líderes no nacen, sino que se desarrollan, y que es esta experiencia, junto con la capacidad para reflexionar sobre ella, lo que es vital para el desarrollo del liderazgo.

En su investigación sobre las mejores experiencias de liderazgo personales, Kouzes y Posner descubrieron que las personas corrientes que lideran a los demás en viajes innovadores siguen todas unos caminos similares, y también llegaron a la conclusión de que el liderazgo tiene más que ver con la práctica que con la personalidad. En el libro *Five Practices of Exemplary Leadership* (‘Las cinco prácticas del liderazgo ejemplar’), sugieren un modelo de liderazgo que consiste en cinco áreas clave: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen y alentar el corazón. Comentaron que:

*"The personal best projects we heard about in our research were all distinguished by relentless effort, steadfastness, competence, and attention to detail. We were also struck by how the actions leaders took set an example were often simple things. Sure, leaders had operational strategic plans. But the examples they gave were not about elaborate designs. They were about the power of spending time with someone, of working side by side with colleagues, of telling stories that made values come alive, of being highly visible during times of uncertainty, and of asking questions to get people to think about values and priorities. Modeling the way is essentially about earning the right and the respect to lead through direct, individual involvement and action. People first follow the person, then the plan."<sup>1</sup>*

De un modo similar, Jim Collins, en su libro *From Good to Great* ('De lo bueno a lo mejor'), en el que expone los resultados de un estudio de cinco años (en el que distingue las organizaciones "excelentes" de las que son sólo "buenas"), alega que el liderazgo es la clave. Describe a un líder de "nivel cinco" como alguien que "construye grandeza perdurable mediante la paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional."<sup>2</sup> Aunque no afirma tener la respuesta sobre cómo convertirse en un gran líder, sí sugiere que es probable que no esté totalmente ligada a la genética.

Otro factor muy influyente en el cambio de actitudes para un liderazgo eficaz es la popularización de la inteligencia emocional (IE). Desde la publicación del libro de Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* ('Inteligencia emocional') (1996), el concepto de inteligencia emocional se ha ido ganando gradualmente el respeto de la comunidad científica y académica. Con unas herramientas de medición cada vez más sofisticadas y precisas, la creciente evidencia cuantitativa destaca la adquisición

---

**1** Kouzes y Posner. *The Five Practices of Exemplary Leadership*. p. 74.

Traducción: "Todos los casos de éxito personal que recopilamos en nuestra investigación se distinguieron por un esfuerzo implacable, constancia, competencia y atención a los detalles. También nos llamó la atención el modo en que las acciones que emprendían los líderes como ejemplo eran, con frecuencia, cosas simples. Por supuesto, los líderes necesitan planes operativos. No obstante, los ejemplos que nos dieron no eran sobre grandes planes estratégicos. Eran sobre el poder de pasar un rato con alguien, de trabajar codo con codo con los compañeros, de contar historias que hicieran revivir a los valores, de ser visible en tiempos de incertidumbre y de hacer preguntas para que la gente piense en los valores y las prioridades. Modelar el camino es, en esencia, aprender el derecho y el respeto para liderar mediante la acción y la participación directa e individual. La gente primero sigue a la persona; luego, el plan."

**2** COLLINS, J. *From Good to Great*.

de competencias en IE más que “descartarlas” como componentes inalterables del carácter genético de una persona.

Con esta nueva perspectiva, todavía más esperanzadora, características como el “carisma” adquieren una definición más amplia y global. Boyatzis, Goleman y Rhee señalan que las evidencias disponibles en la actualidad muestran que las competencias pueden ser trabajadas y aprendidas, y concluyen que dichos resultados deberían tenerse en cuenta en el diseño de los programas de desarrollo de liderazgo<sup>3</sup>. Respecto al desarrollo, Henry Mintzberg llega a la conclusión de que el futuro del liderazgo se encuentra en los líderes atentos y humildes que tienen la capacidad de “captar a los demás”. Ese concepto de “captar”, en otras palabras, no es más que “carisma”, pero con un vestido ligeramente distinto, y actualmente se cree que lo explicado mejor la inteligencia emocional que la herencia genética de cada uno.

Este nuevo interés ha evolucionado hacia lo que ahora se conoce como el “enfoque de competencia” para el liderazgo. Este enfoque refleja el deseo de identificar y aprovechar las competencias y capacidades de gestión (Mintzberg, 2006; Hailey, 2006), que trataremos en la siguiente sección.

## 2.2. Competencias de liderazgo

En relación con el liderazgo eficaz, hay algunos temas que han surgido en repetidas ocasiones. Entre ellos se incluyen los grupos sobre la visión y el establecimiento de objetivos, las competencias interpersonales, el autoconocimiento y las competencias técnicas (Thatch y Thompson, Ben- nis 1987, Trinkka 2004). En efecto, estudios recientes lo han validado –en especial, en lo referente a las dos primeras áreas. Trinkka (2004), en el estudio que realizó a 1.000 directivos de una gran agencia gubernamental, así como la Corporate Leadership Council’s Learning & Development Roundtable (2003), que obtuvo respuestas de 8.500 empleados y directi-

---

**3** Boyatzis, R. E.; Goleman, D.; Rhee, K. “Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights form the Emotional Competence Inventory (ECI)”. En: Bar-On, R.; Parker, J. D. A. (ed.). *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

vos de organizaciones con ánimo de lucro, descubrieron que hacer énfasis en el desarrollo de los demás y la comunicación (grupo interpersonal) y en la gestión del desempeño (grupo de visión y establecimiento de objetivos) pueden ayudar a las organizaciones a actuar mejor que sus competidoras. Las conclusiones de varias investigaciones recientes coinciden en señalar cuatro grupos de competencias relacionadas con el liderazgo. Las competencias comunes incluidas en dichos grupos son: integridad/honestidad, desarrollo de los demás, competencias técnicas, comunicación, consciencia de diversidad, habilidades políticas, pensamiento estratégico/visionario, orientación al cliente, habilidades interpersonales, habilidades para hacer negocios, liderazgo de equipos, orientación a los resultados, gestión del cambio, resolución de problemas, toma de decisiones, capacidad de influencia y gestión de conflictos (Trinka, 2004; Spencer y Spencer, 1993). Más recientemente, la inteligencia emocional ha aparecido como la figura principal de la investigación en liderazgo, de la que se han obtenido claros indicios sobre la importancia de las competencias de la inteligencia emocional para liderar de un modo inspirador y “resonante” (Boyatzis, McKee, Goleman, Kets de Vries, Hailey).

La investigación de Thach y Thompson<sup>4</sup> muestra que las diferencias entre los sectores con o sin ánimo de lucro son una indicación preliminar de que la tipología organizacional puede influenciar los tipos de competencias de liderazgo que son importantes para generar resultados positivos. Sus descubrimientos se basaron en entrevistas estructuradas a 300 líderes; 142 de organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro y 158 de organizaciones de la industria lucrativa. A los participantes se les pidió que eligieran la competencia de liderazgo que creían que conseguiría resultados positivos en la organización, además de que describieran los factores clave que les ayudarían a lograr dichos resultados. El análisis de los datos reveló un grado de similitud “bastante destacable” entre los líderes del sector lucrativo y los del no lucrativo en las capacidades que veían como principales. Las tres competencias más importantes que eligieron todos los líderes en la muestra fueron *honestidad e integridad, ser colaborativo y desarrollar a los demás*. En un sentido más amplio, sugieren que existe un conjunto de competencias de liderazgo comunes que

---

<sup>4</sup> THACH; THOMPSON (2007) “Trading places – examining Leadership competencies between for profit vs. public and non-profit leaders”.



son adecuadas para cualquier tipo de organización, ya sea lucrativa, no lucrativa o gubernamental. Sin embargo, todavía queda por desarrollar las categorías de competencias, concretamente las competencias específicas de una organización o cultura.

Shameem Siddiqi hizo una investigación de líderes de primera y segunda línea en ONG del Reino Unido y Bangladesh, con el propósito de proporcionar datos para ayudar al desarrollo del liderazgo de los líderes de segunda línea<sup>5</sup>. La mayor parte de los datos se deducen de entrevistas con líderes de primera y segunda línea, y ello revela dos perspectivas: la de las características de los líderes vistos por ellos mismos y la de las características de los líderes vistos por terceros. Los resultados mostraron lo siguiente en cuanto a los líderes vistos por ellos mismos: son consultivos y constructores de visión mediante la implicación de otras personas, comunicadores eficaces y defensores y promotores de la organización más que de ellos mismos. No tienen prejuicios hacia (y son motivadores de) el cambio y están comprometidos con la calidad. Democráticos y orientados hacia el aprendizaje, tienen una enorme aceptación de y por los demás, con *know-how* para acercarse al nivel de la política. Piensan e interactúan globalmente, pero actúan localmente. Saben escuchar, son motivadores, tolerantes y receptivos respecto a las opiniones de los demás, aunque no les esperan eternamente si algo parece estar preparado para ser llevado a cabo. En el caso de los líderes vistos por otro personal, no sólo son considerados líderes, sino también gestores profesionales. Asumen riesgos, saben escuchar, les gusta aprender, son innovadores, pacientes, flexibles y no dominantes. Como buenos comunicadores y diplomáticos, motivadores y guías, son amigables, comprensibles y compasivos con el personal, aunque tienen una gran confianza en ellos mismos. No tienen prejuicios hacia las críticas y animan a hacerlas. Respetan y valoran a los demás, especialmente al personal de primera línea y al desfavorecido. Tienen un gran sentido de propiedad de la organización y mantienen un buen equilibrio entre el estilo de gestión "duro" y "blando".

Bruce Hardy, canadiense, veterano con más de treinta años de experiencia en organizaciones no lucrativas, describe la evolución del sector de

---

<sup>5</sup> Siddiqi, S. (2001) "Who will bear the torch tomorrow? Charismatic leadership and second-line leaders in development NGOs", *CCS International Working Paper 9*.

las ONG. Destaca que éstas ya no son grupos pequeños y, de hecho, son unos empleadores muy importantes para la población canadiense. Además, los recortes del apoyo financiero, junto con los escándalos de asunción de responsabilidades, han llevado a las agencias a mirar hacia nuevos caminos para poder sobrevivir. Como tales, las organizaciones no lucrativas se han visto forzadas a afilar sus capacidades de negocio al volverse cada vez más complejas. Hardy describe tendencias como: más colaboración con el sector lucrativo; celebraciones de eventos para recaudar fondos más formalizadas y sofisticadas; centrarse más en los resultados fiscales netos; más diversidad y prestación de servicios y dotación de personal, y juntas directivas que tengan más presente el liderazgo organizacional. Él ha sido testigo de la evolución de un nuevo conjunto de competencias de liderazgo que consiste en la visión de una planificación estratégica, el deseo de innovar, la buena disposición a la toma de riesgos considerados, la habilidad para crear y mantener el crecimiento, la capacidad para delegar y colaborar, unas excelentes competencias comunicativas, y las competencias de gestión de riesgos y la intervención en caso de crisis.

Con respecto a los objetivos de desarrollo, los especialistas de recursos humanos en las organizaciones se esfuerzan cada vez más por medir, supervisar, evaluar y comparar las competencias esenciales y, en consecuencia, ahora disponemos de una amplia gama de marcos de competencias para identificar la combinación de habilidades y competencias que necesitan los líderes (Hailey, 2006). Estos esfuerzos pueden explicarse en tres tendencias distintas: cambios en las organizaciones sin ánimo de lucro, cambios en el modo de liderarlas y cambios en las tecnologías de aprendizaje<sup>6</sup>. Llega a una conclusión similar Michael Edwards, que afirma:

*"In the past, NGOs have been insulated from the costs of non-learning by a loyal but relatively uninformed donor base and by their ideological popularity with government funding agencies. But in a future dominated by increasing competition, demands from donors for 'results', closer scrutiny of the NGO world by its critics, more transparency and greater accountability, this is unlikely to continue."*<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Ver PATON, R. MORDAUNT, J.; CONFORTH, C. "Beyond Nonprofit Management Education: Leadership Development in a Time of Blurred Boundaries and Distributed Learning". En *Nonprofit and Voluntary Sector*, 2007. Vol. 36, p.148S-162S

### 2.3. Competencias de inteligencia emocional y desarrollo del liderazgo

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad natural de una persona para sentir, entender y aprender de las emociones de los demás y de las propias. Los individuos con una inteligencia emocional altamente desarrollada son, con frecuencia, inspiradores, puesto que tienen capacidad para motivar a las personas mediante determinados comportamientos, que se asocian habitualmente con la inteligencia emocional. Estos comportamientos o "indicadores" están relacionados con la autoconciencia, la autoconfianza, la autogestión y la consciencia social, la última de las cuales facilita la gestión de la diversidad.

La investigación de Daniel Goleman en torno a los modelos de competencia de 188 empresas demuestra claramente que las personas que eran consideradas como los directivos más destacados de la empresa mostraban una inteligencia emocional altamente desarrollada, y que dicha inteligencia emocional doblaba en importancia a la inteligencia cognitiva en la previsión de un excelente desempeño<sup>8</sup>. John Hailey, refiriéndose a la inteligencia emocional, sugiere la misma tendencia en los líderes de las ONG:

*"NGO leaders seem to be more naturally predisposed to emotional intelligence or at least have some advantage in acquiring it, and that this ability separates them out from leaders in other sectors who do not display this skill as universally."*<sup>9</sup>

**7** Edwards, Michael. "Organizational Learning in Non-governmental Organizations: What Have We Learned?", *The Earthscan reader on NGO Management.*, p. 331-344; p.332. Traducción: "En el pasado, las ONG no han tenido que afrontar el coste del no aprendizaje gracias a una base de donantes leal, aunque relativamente desinformada, y también a su popularidad ideológica entre los organismos públicos de financiación. Sin embargo, no parece posible mantener esta situación en un futuro dominado por una creciente competencia, exigencias de "resultados" por parte de los donantes, un mayor control del mundo de las ONG por parte de sus críticos y una mayor transparencia y rendición de cuentas."

**8** Ver Goleman, D. *What Makes a Leader?* HBR.

**9** Traducción: "Los líderes de las ONG parecen estar predispuestos de forma más natural a la inteligencia emocional o, por lo menos, tienen una cierta ventaja a la hora de adquirirla, y esta habilidad les distingue de los líderes de otros sectores que no la demuestran con carácter universal."

Hasta hace muy poco, ha sido difícil medir la inteligencia emocional y, por consiguiente, difícil también demostrar su influencia en el liderazgo. Pero gracias al riguroso trabajo de investigadores como Richard Boyatzis y Daniel Goleman, entre otros, eso ya no es así, y ahora disponemos de herramientas de medición que son fáciles de conseguir, como los cuestionarios de 360º y otros inventarios psicométricos.

Aunque todavía hay falta de acuerdo acerca de la definición exacta de la inteligencia emocional, parece haber un consenso generalizado respecto a sus características esenciales. A continuación ofrecemos algunas de las definiciones más aceptadas:

1) Salovey y Mayer definen la inteligencia emocional como:

*"Una forma de inteligencia social que incluye la capacidad de regular los sentimientos y emociones propios y de los demás, distinguir entre ellos, y utilizar esta información como guía de los propios pensamientos y acción."<sup>10</sup>*

2) Daniel Goleman define la inteligencia emocional como:

*"... the essence of emotional intelligence is the knowing and managing well all of our emotional peaks and valleys, which in turn stimulates empathy and allows positive, authentic communication flows with others"<sup>11</sup>*

El trabajo de las competencias ha revolucionado la forma en la que las empresas contratan, forman y evalúan el desempeño de sus empleados. Originándose en los años setenta, a partir del trabajo de seminario de David McClelland, profesor de Harvard, en el que desafiaba la creencia extendida de que, en aquellos tiempos, el éxito de la gestión dependía de unas capacidades cognitivas superiores y, por consiguiente, emplear a individuos con un elevado coeficiente intelectual era una garantía para las empresas de un desempeño superior. A partir de la investigación de McClelland, esa creencia fue desmontándose gradualmente, a medida que se demostró en repetidas ocasiones que un elevado coeficiente intelectual no se correlacionaba con un elevado desempeño. Por contra, lo

---

<sup>10</sup> Salovey; Mayer (1990).

<sup>11</sup> Traducción: "... la esencia de la inteligencia emocional son el buen conocimiento y la gestión de todos tus altibajos emocionales que, a su vez, estimulan la empatía y permiten unos flujos de comunicación auténticos y positivos con los demás".

que parecía ser importante para el éxito era lo que se llamaban competencias interpersonales, que actualmente se conocen como competencias de inteligencia emocional.

Partiendo del trabajo realizado por David McClelland, y a través de su propia investigación, Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee consideran la inteligencia emocional como un componente crítico del liderazgo eficaz, principalmente porque ser un líder significa tratar con equipos de todos los tamaños. Destacan que la inteligencia emocional es importante para los líderes porque, de ese modo, pueden motivar mejor a los miembros de sus equipos, y eso también tiene una influencia transformacional en ellos, dirigiendo, así, al equipo hacia un desempeño eficaz<sup>12</sup>. Desde la publicación del libro de Daniel Goleman *Emotional Intelligence* (Goleman 1995), muchos otros investigadores, académicos y profesionales de recursos humanos han realizado importantes contribuciones a nuestro actual conocimiento de la inteligencia emocional y su relación con el liderazgo. Kobe, Reiter-Dulewicz y Higgs (2003) desarrollaron un modelo de inteligencia emocional que era una revisión de su modelo inicial de 1999<sup>13</sup>. Se amplió la hipótesis inicial con el fin de incluir la idea de que pueden desarrollarse componentes de inteligencia emocional a través de la formación y la experiencia. El resultado global fue que la inteligencia emocional, o por lo menos algunas partes de ella, pueden desarrollarse tras un período de formación. Cuando se le preguntó, durante una entrevista, cómo identificaba a los líderes de éxito, Manfred Kets de Vries, profesor de liderazgo en la Insead University y experimentado psicoanalista de CEO, respondió:

*"The first thing I look for is emotional intelligence –basically, how selfreflective is the person? Of course, emotional intelligence involves a lot more than just being introspective... In general, emotionally intelligent leaders make better team players, and are more effective at motivating themselves and others."*<sup>14</sup>

**12** Goleman, D.; Boyatzis, R. E.; McKee, A., p.25.

**13** Dulewicz; Higos (2003).

**14** Kets de Vries, M. The HBR Interview, 2004. Traducción: "Lo primero que busco es la inteligencia emocional —sobre todo, hasta qué punto es autorreflexiva esa persona. Evidentemente, la inteligencia emocional incluye muchas otras cosas a parte de ser introspectivo... En general, los líderes emocionalmente inteligentes son mejores para trabajar en equipo y más efectivos a la hora de motivarse a sí mismos y a los demás."

Henry Mintzberg, un académico y autor de reconocido prestigio, califica la inteligencia emocional como un “esfuerzo participativo, inclusivo y comprometedor”. Señala que:

*“Effective leadership is engaged leadership: the person engages him or herself and in doing so engages others. Such people are deeply involved. They commit to their industry, its people-seriously, quietly. They stay around to live the consequences of their actions.”<sup>15</sup>*

Richard Boyatzis nos ayuda a comprender ese mismo concepto en su libro *Resonant Leadership* (‘Liderazgo resonante’), en el que señala con todo detalle los cuatro campos de la inteligencia emocional que, bajo su punto de vista, están relacionados con el liderazgo inspirador o que, según sus propias palabras, “resuenan con los demás” . Estos campos son los siguientes:

Consciencia de uno mismo, autogestión, consciencia social y gestión de relaciones. Sus conclusiones muestran la existencia de un vínculo inter-relacionado entre los cuatro campos y las competencias de inteligencia emocional que incluyen. Según sus propias palabras:

*“... nuestra investigación ha puesto de relieve la relación que existe entre todas las competencias, una relación que bien podríamos resumir diciendo que la autoconciencia posibilita la empatía y la gestión de uno mismo, y que la adecuada combinación de estas dos últimas permite la gestión eficaz de las relaciones.”<sup>16</sup>*

Así pues, si analizamos la literatura existente, observaremos que hay un fuerte componente de inteligencia emocional implicado en el liderazgo (Dulewicz y Higgs, 2003; Goleman, 1995; Boyatzis y Goleman 1998; etc.). Sin embargo, parece que dicho componente está mucho más presente entre los líderes de las organizaciones no gubernamentales que en sus homólogos del sector privado (Hailey).

---

**15** Mintzberg, Henry (1999). Traducción: “El liderazgo eficaz es el liderazgo comprometido: la persona se implica a sí misma y, a su vez, implica a los demás. Estas personas están profundamente comprometidas. Se comprometen con su sector, con su gente, de verdad, en silencio. Se quedan para vivir las consecuencias de sus actos”.

**16** GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. E.; MCKEE, A. (2002) , p.61.

### 3. Metodología

El propósito de nuestro estudio era crear un código preliminar que pudiera usarse para identificar habilidades de liderazgo pertinentes para programas de desarrollo del liderazgo. La recopilación de datos se realizó mediante dos técnicas distintas: la entrevista de incidentes críticos (EIC) y la codificación temática de datos cualitativos. La primera técnica, la entrevista de incidentes críticos, es de tipo periodístico y se usa para identificar comportamientos relacionados con experiencias específicas. Se lleva a cabo a través de una entrevista de 45 a 60 minutos de duración en la que se solicita a los entrevistados que vuelvan a contar con ejemplos experiencias reales en las que se sintieron eficaces o ineficaces en su desempeño. La segunda técnica, la codificación temática de datos cualitativos, consiste en la extracción metódica de temas a partir de las transcripciones de las entrevistas con el objetivo final de desarrollar un código. También se añade un componente cualitativo basado en las opiniones de los líderes sobre preguntas que guardan relación con el liderazgo en el sector de las ONG a fin de adornar los resultados del elemento de codificación.

Es importante resaltar que este estudio pretende ser de carácter preliminar, pues se tiene la intención de llevar a cabo un trabajo de mayor entidad (con 300 entrevistados) en un futuro próximo. Las razones para ello son las siguientes: en primer lugar, una muestra más grande nos proporciona una base de datos de mayor tamaño y, por consiguiente, el código basado en esta base de datos es más detallado, más fiable y más resistente al cambio. En segundo lugar, aunque es larga y laboriosa, la codificación cualitativa es el método más riguroso que se puede usar para crear un código, ya que se basa en datos *no estáticos* recogidos de Incidentes Críticos, es decir, lo que se ha hecho en realidad (de ahí los '*comportamientos*') en lugar de lo que se *dijo* haber hecho por ejemplo, lo que se podría encontrar en los datos extraídos de los cuestionarios. En tercer lugar, debido a la naturaleza de estas técnicas, que comportan mucho trabajo, un estudio piloto es un primer paso pragmático, ya que permite refinar la codificación y el diseño global para el estudio a mayor escala que se realizará a continuación. Por lo tanto, nuestro próximo desafío es ampliar nuestro código actual para convertirlo en definitivo con la esperanza de que será una herramienta práctica y útil para futuros

programas de desarrollo del liderazgo en organizaciones sin ánimo de lucro.

*"La investigación cualitativa usa el análisis inductivo, lo que significa que las categorías, temas y patrones provienen de los datos. Las categorías que surgen de las notas del trabajo de campo, documentos y entrevistas no se establecen antes de la recopilación de datos. En el inicio de la investigación se desarrollará un sistema de codificación y categorización de los datos. Como un coreógrafo, el investigador debe encontrar la manera más efectiva para contar la historia y convencer a la audiencia. El método más eficaz para contar la historia es mantenerse estrechamente vinculado a los datos, como por ejemplo en una danza donde la historia se cuenta a través del propio cuerpo. Como en el campo cuantitativo, el objetivo al desarrollar un estudio cualitativo es obtener resultados. Los métodos y estrategias usados no son fines en sí mismos. Existe el riesgo de centrarse tanto en el método que no se visualicen los resultados sustantivos".*

*Fuente: Leadership in Charitable Non-Government Organizations (NGOs), Dr. Müller Verlag, pág. 125*

### 3.1. Incidentes críticos

Las entrevistas de incidentes críticos (EIC) se usaron como metodología para acceder a la información sobre el liderazgo expuesta por los entrevistados. Utilizamos EIC semiestructuradas desarrolladas a partir de metodología usada para generar información cualitativa (Boyatzis, 1982; McClelland y anteriormente Coffey & Atkinson, 1996, y Flanagan, 1954). Se pidió a los entrevistados que describiesen 3 aspectos o características relacionadas con sus respectivas habilidades de liderazgo que considerasen importantes para sus carreras profesionales. Luego se les solicitó que explicasen dos acontecimientos concretos relacionados con las habilidades de liderazgo antes mencionadas que les permitieron desarrollar la habilidad en cuestión. Concretamente, se les invitó a explicar lo que hicieron durante el incidente y qué sucedió. Como se observaba en la obra de Boyatzis *Transforming Qualitative Information* (1998), el entrevistador actúa como un periodista. La entrevista, de 45 a 60 minutos de duración, se grabó digitalmente y a continuación se generó una transcripción para ayudar a la realización del análisis. Se entregó a los entrevistados para su firma un contrato privado en el que se garantizaba la confi-



dencialidad y el anonimato. El entrevistador estaba especialmente interesado en encontrar ejemplos de comportamientos relacionados con las habilidades en cuestión y las motivaciones para estas conductas. El análisis de las transcripciones tenía como fin la identificación de temas que pudiesen ayudar a explicar las series de habilidades usadas por los líderes en el sector de las ONG. El proceso de codificación es esencialmente un proceso de “tamización” en el que los datos cualitativos —en este caso, las transcripciones de 14 entrevistas— son revisados por dos o más individuos formados en la codificación de Incidentes Críticos y cuyo objetivo es la creación de un código. Esto comporta alcanzar un consenso sobre cuatro pasos secuenciales: primero, una criba inicial de los datos en busca de temas comunes; segundo, tamizar los datos de nuevo para encontrar series de “indicadores” de comportamientos relacionados con este tema; tercero, realizar otra criba para agrupar estas conductas en habilidades o “competencias” identificables; y finalmente, llevar a cabo una criba final de los datos para verificar que el código es aplicable, realizando ajustes cuando sea necesario (para una descripción pormenorizada de la técnica de codificación usada en este estudio, véase *Transforming Qualitative Information*, Boyatzis 1998).

## 4. Resultados y discusión

Esta sección empieza con una visión general de las competencias más comúnmente identificadas en los trabajos publicados sobre liderazgo y sobre cómo ésta coincide con los resultados de nuestro estudio. A continuación, entra en un debate pormenorizado sobre las competencias identificadas en nuestra muestra, que agrupamos en cuatro temas relacionados con el liderazgo. Como se ha mencionado, estos temas o “grupos” están integrados por indicadores, es decir, un compuesto de comportamientos que, si se dan juntos al mismo tiempo, indican la presencia de una competencia concreta. Las competencias más documentadas incorporan de dos a cuatro indicadores conductuales. Las competencias identificadas en nuestra investigación siguen esta misma regla.

Como continuación a nuestra discusión sobre las competencias, abordamos los resultados cualitativos de las opiniones de los líderes en relación a dos preguntas. Las preguntas planteadas fueron las siguientes:

*¿Qué ha aprendido usted sobre liderazgo a partir de su experiencia?  
¿Cuáles son las tres competencias más importantes para un líder?*

### 4.1. Similitudes

¿Cómo enlazan estos resultados con los trabajos anteriores en materia de competencias? En primer lugar, de una forma acorde a los resultados hallados en los trabajos publicados (Hailey, Hardy, Thatch y Thompson, Smiley y Hailey, 2001, Bolton y Abdy, 2003 Bilimoria y Godwin, 2005), nuestros líderes mostraron una gama de competencias excepcionalmente amplia típicamente asociadas a los líderes de las organizaciones sin ánimo de lucro de Bolton & Abdy (2003), reflejadas en el cuadro siguiente:

- integridad/honestidad
- desarrollo de terceros
- inteligencia política
- pensamiento visionario/estratégico
- habilidades interpersonales
- habilidades de negocio
- liderazgo de equipos
- orientación a resultados
- gestión del cambio
- resolución de problemas
- toma de decisiones
- habilidades de influencia
- coherencia en la gestión de conflictos
- Empatía
- seguridad en uno mismo
- habilidad en establecimiento de contactos
- conciencia de organización
- compromiso con la calidad y el rigor (determinación)
- habilidad para delegar
- Flexibilidad
- deseo de innovar
- resistencia emocional

En segundo lugar, también es interesante observar que nuestros líderes mostraron asimismo una capacidad aparentemente natural para equilibrar las habilidades de gestión interna e influencia externa. En tercer lugar, y de forma coherente con las características que la mayoría de los trabajos publicados atribuyen a los líderes de las ONG, nuestros líderes también destacan en inteligencia emocional con relación a los de las organizaciones con ánimo de lucro u organizaciones gubernamentales, es decir, manifiestan de manera clara y coherente habilidades como la empatía, diálogo positivo y alentador, experiencia a la hora de inspirar y convencer a los escépticos y una excepcional capacidad para escuchar (Smiley y Hailey, 2001). Esta última es esencial para un estilo de liderazgo compartido, participativo o "distribuido", pues este estilo exige tanto una profunda capacidad para escuchar como para responder a lo que se nos está diciendo (Hailey). En la Figura 1 se muestra una visión general de los cuatro grupos de competencias, las competencias contenidas en estos grupos y los indicadores conductuales que comprenden estas competencias según se deduce de las entrevistas de incidentes críticos.

### Figura 1: Grupos de competencias

**Grupo 1: Liderazgo inspiracional:** *Habilidad para inspirar a otros a través de la determinación, autoconciencia, comunicación clara y una firme adherencia a la misión, visión y valores de la organización.*

- 1) **Comunicación clara:** *Precisión y Elegancia en la expresión del lenguaje*
  - Utiliza metáforas o analogías para explicar los hechos o dar información.
  - Pensamiento Sistémico - Ver las relaciones entre múltiples acontecimientos, distinguiendo las causas de los efectos y explicándolos de una manera sencillo pero a la vez elegante
- 2) **Confianza en si mismo:** *Estar seguro de los méritos y habilidades de uno mismo*
  - Se expresa de manera segura y confiada
  - Expresiones audaces de verdades, autenticidad propia; admite los errores y vulnerabilidades y se muestra determinado a superar obstáculos.
- 3) **Coherencia:** *Fuerte adherencia en la transmisión de la visión y los valores*
  - Persistente, con referencias a la misión, valores y visión a través de la expresión oral y la comunicación escrita.

**Grupo 2: Inteligencia emocional:** *Habilidad para percibir y gestionar las emociones propias y de otros.*

4) Conocimiento de sí mismo: *Entender las propias emociones y reconocer su impacto. Comprender los puntos fuertes y limitaciones individuales.*

- Es consciente de cómo sus sentimientos y comportamientos impactan sobre sí mismo y los demás
- Conoce sus puntos fuertes y débiles

5) Empatía: *Comprender las emociones de otros, comprender sus puntos de vista y estar genuinamente interesado en sus preocupaciones.*

- Prestar ayuda basado en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás
- Escuchar atentamente.
- Dejar que los demás trabajen a su aire sin imponer su propio estilo

**Grupo 3: Visión para los "negocios":** *Habilidad para tomar decisiones apropiadas y equilibradas basadas en la experiencia, información y razonamiento analítico.*

7) Visión para los "negocios"

- buen conocimiento de cómo funciona todos los aspectos de la organización
- estar al día sobre posibles cambios en políticas, prácticas, tendencias, y otra información que afecta la organización
- entender como las estrategias y tácticas funcionan en el mercado como éstas afectarán la organización.

8) Pensamiento Sistémico:

- Ver las relaciones entre múltiples acontecimientos, distinguiendo las causas de los efectos y explicándolos de una manera sencilla pero a la vez elegante

9) Reconocimiento de patrones:

- Encuentra explicación a situaciones nuevas mediante el análisis de situaciones pasadas de distinta naturaleza

**Grupo 4: Liderazgo compartido y construcción de equipos motivados y autónomos:** *Desarrollo del equipo a través del reconocimiento, la crítica constructiva, la identificación precisa de fortalezas y debilidades y la delegación de tareas para reforzar la confianza del equipo y la autonomía.*

10) Desarrollo de Otros: *Potenciar las capacidades de otros*

- Reconoce éxitos; hace que se reflexionen sobre fracasos para aprender
- Identifica y reconoce los puntos fuertes de los demás y asigna perfiles basándose en estos puntos

- Invierte mucho tiempo al principio con su nuevo equipo con reuniones frecuentes para escuchar y crear vínculo de confianza
- 11) Trabajo en Equipo y Colaboración: *Cooperar y crear espíritu de equipo*
- Colabora compartiendo planes, información y recursos. Construye identidad y espíritu de equipo.
  - Construye identidad y espíritu de equipo
  - Delega con confianza
- 

#### **4.1.1. Grupo 1: Liderazgo inspiracional**

Según Bilimoria y Godwin (2005): *“la investigación actual en material de liderazgo pone el acento en la importancia de inspirar pasión en los demás. Algunas de las características que los líderes encarnan para estimular esta pasión son: una visión positiva, la inspiración de valores esenciales, inteligencia emocional, coraje, y un estilo de liderazgo atractivo e inclusivo”*.

##### *Comunicación Clara*

Al codificar las transcripciones, esta competencia fue claramente la más frecuente, con un total de 14 líderes que verbalizaron esta opinión, así como su ejemplificación mediante incidentes críticos. Esta capacidad para inspirar a otros a través de una comunicación metódica, bien construida e impulsada por valores es un sello distintivo del liderazgo eficaz. Con pocas excepciones, nuestros líderes fueron notablemente precisos con el lenguaje en todos los sentidos. El uso constante de metáforas es una técnica de influencia especialmente efectiva. Nuestros líderes utilizaron metáforas con regularidad para expresar un punto de vista, facilitar al entrevistador una “sensación” sobre cosas o proyectar una imagen a través de la mente de modo que sus historias se recordasen con más facilidad. El uso de la metáfora es legendario desde los discursos más importantes de los filósofos de la Grecia clásica hasta los líderes más poderosos e influyentes de la actualidad. Las metáforas cautivan, convencen, ilustran y proyectan imágenes memorables y llenas de color en las mentes de la audiencia, y todos nuestros líderes dominaban esta técnica.

Cuando los individuos se expresan con autenticidad y seguridad en sí mismos, producen un efecto magnético sobre los demás. La capacidad de inspirar a través de una precisión sin vacilaciones en el discurso es un indicador claro de una seguridad en uno mismo profundamente arraigada. Cuando dichos individuos transmiten mensajes a sus equipos, ello suele ir acompañado de una transparencia lúcida en todos los ámbitos, pero especialmente en lo relativo a sus propios puntos fuertes y puntos débiles personales. Como existe una conciencia colectiva —aunque a menudo subconsciente— de la sabiduría adquirida mediante el enfrentamiento con la propia fragilidad, la franqueza sobre la vulnerabilidad a menudo puede ser signo de una irresistible fuerza interior, de una capacidad para gestionar los conflictos y las dudas y de un acercamiento audaz al yo, a la organización y al entorno global en general. Además, aquellos que se creen merecedores de respeto transmiten una consideración serena, auténtica y perspicaz por los demás. Al buscar una retroalimentación honesta, sabiendo con exactitud lo que pueden y lo que no pueden hacer —evitando así el caer en una autocritica no constructiva—, liberan su espacio mental para el beneficio colectivo de todos; usando sus espacios de reflexión para incluir en lugar de para excluir. La elevada autoestima de este género detectada en nuestros líderes procede de un sólida autoconciencia alcanzada a través de la autorreflexión y por ensayo y error. Los líderes que viven y gestionan con autenticidad transmiten a sus equipos una sensación de determinación, además de sus valores y su visión. Todos nuestros líderes mostraron este profundo conocimiento de sí mismos de un modo positivo y constructivo.

*Pensamiento sistémico y reconocimiento de patrones en la comunicación elocuente*

Tanto el Pensamiento Sistémico como el Reconocimiento de Patrones son habilidades cognitivas que se creen necesarias para un liderazgo efectivo (Boyatzis). El pensamiento sistémico deriva de la creencia de que la mejor forma de entender una parte es verla en conexión con el funcionamiento del todo. La medicina holística es un buen ejemplo de la manifestación operacional de esta creencia; un motor complejo es también sistémico desde el momento en que tiene muchos componentes distintos, ejecutando cada uno una función diferente, pero todos ellos están en

contacto con todos los demás, lo que genera una mayor sensibilidad del motor. En el terreno de la gestión, es lógico concluir que sería imposible tomar decisiones estratégicas sólidas sin la ayuda del Pensamiento Sistémico. Es precisamente la perspectiva sistémica de los líderes lo que les permite seleccionar, conectar, organizar, resumir y expresar de forma sucinta datos complejos y multifacéticos como un todo significativo y que fluye libremente. Del mismo modo, el pensamiento sistémico permite el trabajo de base necesario para gestionar la vasta red de políticos, donantes, voluntarios y otras entidades satélites dentro del más amplio contexto político global de las organizaciones sin ánimo de lucro.

El reconocimiento de patrones es el acto de asimilar datos en bruto y tomar medidas sobre la base de la categoría de los datos. Políticos, economistas, filósofos e intelectuales del mundo literario usan esta habilidad a la hora de identificar tendencias. Nuestros líderes, además del uso de la metáfora antes mencionado (ya de por sí un patrón reconocible y altamente efectivo en una comunicación que busca influir, tal como se ha dicho anteriormente) a menudo aprovechan acontecimientos históricos de carácter general como analogías para volver a relatar la historia de algún aspecto importante de la organización, normalmente algún tipo de cambio estratégico.

### *Confianza en sí mismo*

Cuando los individuos se expresan con autenticidad y seguridad en sí mismos, producen un efecto magnético sobre los demás. La capacidad de inspirar a través de una precisión sin vacilaciones en el discurso es un indicador claro de una seguridad en uno mismo profundamente arraigada. Cuando dichos individuos transmiten mensajes a sus equipos, ello suele ir acompañado de una transparencia lúcida en todos los ámbitos, pero especialmente en lo relativo a sus propios puntos fuertes y puntos débiles personales. Como existe una conciencia colectiva —aunque a menudo subconsciente— de la sabiduría adquirida mediante el enfrentamiento con la propia fragilidad, la franqueza sobre la vulnerabilidad a menudo puede ser signo de una irresistible fuerza interior, de una capacidad para gestionar los conflictos y las dudas y de un acercamiento audaz al yo, a la organización y al entorno global en general. Además,

aquellos que se creen merecedores de respeto transmiten una consideración serena, auténtica y perspicaz por los demás. Al buscar una retroalimentación honesta, sabiendo con exactitud lo que pueden y lo que no pueden hacer —evitando así el caer en una autocrítica no constructiva—, liberan su espacio mental para el beneficio colectivo de todos; usando sus espacios de reflexión para incluir en lugar de para excluir. La elevada autoestima de este género detectada en nuestros líderes procede de un sólida autoconciencia alcanzada a través de la autorreflexión y por ensayo y error. Los líderes que viven y gestionan con autenticidad transmiten a sus equipos una sensación de determinación, además de sus valores y su visión. Todos nuestros líderes mostraron este profundo conocimiento de sí mismos de un modo positivo y constructivo.

#### *Coherencia y predicar con el ejemplo*

Nuestros líderes fueron todos muy coherentes, mostraron una firme adhesión a la misión, visión y valores de la organización y pusieron el acento una y otra vez en la importancia de transmitir este mensaje a sus equipos, tanto verbalmente como con su ejemplo. Este “*predicar con el ejemplo*” parece ser una práctica estándar para nuestros líderes. A la hora de codificar las transcripciones, esta competencia fue sin duda la más frecuente, prácticamente todos verbalizaron esta opinión y con frecuencia pusieron ejemplos sobre la misma mediante incidentes críticos.

### **4.1.2. Grupo 2: Inteligencia emocional**

#### *Autoconciencia*

*“At some point then, in spite of a stubborn desire to protect myself from scrutiny, in spite of the periodic impulse to abandon the entire project, what has found its way onto these pages is a record of a personal journey – a boy’s search for his father, and through that search a workable meaning for his life as a black American.”*

*Obama, 2007, pg. xvi<sup>17</sup>*

---

<sup>17</sup> Traducción: “En algún momento por aquel entonces, a pesar de un terco deseo de protegerme de ser examinado, a pesar del impulso periódico de abandonar todo el proyecto, lo que se abrió camino entre estas páginas fue el relato de un viaje personal: la búsqueda de un niño en pos de su padre y, a través de esa búsqueda, un significado factible para su vida como americano de raza negra”.



Se ha mencionado con anterioridad que los líderes de las ONG destacan en inteligencia emocional en comparación con los líderes del primer y del segundo sector, lo que les confiere la cualidad de visionarios tan característica de los líderes de organizaciones sin ánimo de lucro. Naturalmente, esto lleva implícita la pregunta: "¿Cuáles son las competencias que se pueden desarrollar y cuáles no?". No existe una respuesta tajante a esta cuestión; sin embargo, la investigación sí sugiere que la mayoría de las competencias se pueden desarrollar mediante modificación del comportamiento pero que algunas, como el impulso, la perseverancia y la resistencia emocional —todas ellas evidentes en nuestros líderes— son menos susceptibles de cambio, ya que se cree que son rasgos de la personalidad. Sin embargo, apoyamos y mantenemos la opinión de que el conocimiento de uno mismo es la competencia individual más generativa con respecto al liderazgo efectivo y lo observamos con toda claridad en nuestros líderes. El término "generativo" hace referencia a engendrar algo, alentarlo y plantar la semilla para continuar su crecimiento. En este sentido, la "generatividad" aplicada a las competencias, tiene que ver con la elevada probabilidad de que una mayor autoconciencia, por ejemplo, conduzca a la empatía, lo que a su vez lleva al desarrollo de terceros, lo que genera liderazgo inspiracional, etc., etc. Por decirlo de una forma sencilla, el conocimiento de uno mismo es el flujo del río; sin él, el crecimiento se estanca y los ríos mueren. Para las organizaciones, esto se traduce en equipos letárgicos faltos de motivación que son resistentes al cambio y con escaso o nulo compromiso personal con su organización. Para las organizaciones sin ánimo de lucro, donde la alineación con los valores es la principal fuerza motivacional, la ausencia de compromiso personal simplemente no es una opción. En otras palabras, el compromiso personal es la misma esencia de la ONG; sin él, el propósito significativo y consciente dejan de existir y la organización puede quedar engullida por el remolino. Con respecto a la formación, no es realista esperar que un Programa de Desarrollo del Liderazgo pueda transformar y vestir por sí solo toda una organización con talento experimentado en materia de liderazgo en cuestión de días, semanas o incluso meses; sin embargo, pero no es irrealista lograr potenciar el autoconocimiento en este periodo de tiempo.

No sorprende, pues, que el conocimiento de uno mismo vaya de la mano del autocontrol emocional, ya que si uno se conoce a sí mismo, conoce también sus límites y, por tanto, evita situaciones que lo coloquen en la cuerda floja. Y aunque la competencia de inteligencia emocional consistente en el autocontrol no fue captada en nuestra investigación, sospechamos que nuestros líderes la tienen todos como subproducto de su autoconciencia. Al referirse a la competencia de inteligencia emocional del autocontrol, Richard Boyatzis, profesor y presidente de psicología organizativa de la Case Western University y académico de reconocido prestigio en materia de liderazgo e inteligencia emocional, sugiere que la inteligencia emocional tiene un efecto contagioso sobre las personas:

*"People who are in control of their feelings and impulses are able to create environments of trust and fairness. Also, Emotional Self-Control has a trickle down effect: no-one wants to be known as a hothead when the boss isn't. Also, fewer bad moods at the top mean fewer throughout the organization. ESC is contagious in a good way! Politics and infighting decrease and performance rises. Talent flocks to these kinds of organizations; by the same token, organizations that don't have it, lose this talent."*<sup>18</sup>

Todos nuestros líderes transmitieron esta misma calma y la ilustraron en las entrevistas de incidentes críticos. Fue especialmente frecuente escucharles decir que sabían que tenían que "renunciar a la eficiencia en aras de la empatía", lo que significaba que tenían que contenerse durante todo el tiempo a la hora de mostrar impaciencia ante el insoportable paso de tortuga al que otros parecían trabajar. Todos nuestros líderes admitieron que, al principio, éste fue un problema muy real, pero también que sabían que el esfuerzo de sobreponerse a esta frustración de algún modo se vería recompensado, aunque no podían explicar el por qué. Desde una perspectiva de investigación, esto no se podía considerar como un indicador de la competencia de autocontrol, pero sí podía ser ofrecido como algo en lo que pensar.

---

**18** Traducción: "Las personas que controlan sus sentimientos e impulsos pueden crear entornos de confianza y justicia. Además, el autocontrol emocional tiene un efecto goteo: nadie quiere ser conocido como un impetuoso cuando el jefe no lo es. Asimismo, menos personas mal humoradas en los niveles superiores significa mejor ambiente en toda la organización. ¡El autocontrol emocional es contagioso en positivo! La política y las luchas internas disminuyen, y el nivel de desempeño aumenta. El talento acude en masa a este tipo de organizaciones; de igual modo, las organizaciones que carecen de autocontrol emocional, pierden el talento".

## *Empatía*

Nuestros líderes fueron y son personas empáticas que saben escuchar muy bien. La mayoría atribuyeron estas habilidades a “la adquisición práctica de una necesidad”, pero confesaron que requiere disciplina el hecho de resistirse a la necesidad urgente de “eficiencia rápida” y adoptar una actitud de escucha auténtica y sin prejuicios. En el famoso libro *Difficult Conversations*, los autores Stone, Patton y Heal (2000) comentan que el acto de escuchar sólo es poderoso cuando es auténtico, y que la autenticidad deriva de sentir verdadera curiosidad por lo que se está escuchando. Naturalmente, esto comporta la pregunta: “¿Y cómo se puede sentir curiosidad sobre algo sobre lo que simplemente *no* se siente curiosidad?” Los autores sugieren que antes de que pueda darse una escucha auténtica tenemos que prestar una estrecha atención a nuestra voz interior. Al hacerlo, nos damos cuenta de nuestros patrones de pensamiento y, de este modo, adquirimos la capacidad de gestionar nuestra voz interior. Sólo entonces podemos apartarla y centrarnos al 100% en el hablante. Para despertar nuestra curiosidad podemos abordar nuestra forma de escuchar como una experiencia de aprendizaje. Otra forma de ser auténticamente curiosos es mantener la atención en el propósito de la conversación y tenerlo siempre en el punto de mira. Estas técnicas no siempre funcionan. No funcionarán, por ejemplo, si uno está asediado por emociones intensas, como la traición o la cólera, el amor o la euforia. Llegan a la conclusión de que la gestión de nuestra voz interna no es una tarea fácil, pero que es el primer paso hacia una forma de escuchar auténtica y empática. La palabra “empatía”, que significa “sentir con”, es la raíz de toda compasión, una agitación del alma. Mediante la empatía nos ayudamos a nosotros mismos y a otros a aprender, nos deshacemos de falsas capas y dejamos entrar a los demás. La empatía es indispensable para mantener unidas las relaciones y las comunidades; sin empatía, florecen el miedo y la sospecha; el amor disminuye.

Volviendo a la pregunta a menudo formulada de si estas habilidades se pueden aprender, Richard Boyatzis da pruebas recogidas a partir de un estudio longitudinal de 10 años de duración realizado con estudiantes de Dirección y Administración de Empresas que cursaron un programa de formación en materia de liderazgo que contenía competencias para el

desarrollo de la inteligencia emocional y que demuestra con claridad que éstas pueden ser desarrolladas . Daniel Goleman y Richard Boyatzis, en su obra *Primal Leadership* (Goleman y Boyatzis, 1998), proporcionan más pruebas de nuestra capacidad para desarrollar inteligencia emocional.

### **4.1.3. Grupo 3: Visión para los “negocios”**

La visión para los negocios podría definirse como: «entender cómo funciona la organización, estar al día sobre posibles cambios en políticas, prácticas, tendencias, y otra información que afecta la organización, y entender cómo las estrategias y tácticas funcionan en el mercado». La toma de decisiones con visión para los negocios añade valor, se mantienen los niveles motivacionales, así como los objetivos estratégicos de la organización, y se garantiza también el mantenimiento de elevados estándares de calidad. Acciones como la aceptación de la responsabilidad por los resultados, la fijación de estándares medibles de consecución de objetivos, el suministro de indicadores periódicos de estos objetivos y la movilización de fuerzas de individuos en aras de una meta común exigen visión para los “negocios”. Todos nuestros líderes ejemplificaron estas acciones de diferentes modos mediante incidentes críticos. Parecería bastante razonable inferir que la orquestación de la compleja gama de indicadores que requiere la visión para los negocios necesita tanto experiencia de gestión como de liderazgo.

#### *Reconocimiento de Pautas*

El gran número de factores en continua transformación que intervienen de manera simultánea en la dirección de una organización son como el buen funcionamiento de los movimientos de la cadena de mando en nuestros cuerpos, desde el cerebro hasta las extremidades. Por ejemplo, si tuviésemos que ejecutar la colosal tarea mental de pensar conscientemente cada movimiento necesario para escribir la letra 'F', poco se habría escrito (desde luego no este trabajo), pero por fortuna esto no nos sucede; en lugar de ello, de forma progresiva adquirimos hábitos que nos ayudan a simplificar nuestras acciones, lo que hace que nuestras vidas, así como nuestras organizaciones, sean más fáciles de gestionar.

La visión para los negocios es tan solo un ejemplo de la aplicación práctica de nuestros dispositivos adaptativos natos, que están diseñados para hacer nuestras vidas más eficientes, fáciles, seguras y fiables. En relación con la formación, para responder a nuevos estímulos en un dilema empresarial real —como los que suceden cualquier día en cualquier entidad— y luego tomar una decisión basada en ese estímulo, uno no puede depender únicamente de la formación; aunque útil para comprender el telón de fondo conceptual para la visión de negocios (es decir, sistemas de costes, estrategia, medidas de rentabilidad, movilización del talento) no proporciona un reto suficiente, acontecimientos en tiempo real que nos permitan establecer de un modo experimental un patrón en nuestras mentes. Sin patrones, siempre tendríamos que retroceder hasta el primer paso. Por suerte, la mente humana no es tan ineficaz. Antes hemos mencionado que el reconocimiento de patrones es el acto de asimilar datos sin procesar y tomar medidas sobre la base de la categoría de los datos. El reconocimiento de patrones es parte de nuestro cableado; son las obras de vialidad para los hábitos, que constituyen respuestas automáticas y cognitivamente eficientes en lo relativo a consumo de energía. Gracias a los hábitos, existe siempre capacidad mental liberada para nuevos aprendizajes, que consumen más energía.

### *Pensamiento Sistémico*

En el terreno de la gestión, es lógico concluir que sería imposible tomar decisiones estratégicas sólidas sin la ayuda del Pensamiento Sistémico. Es precisamente la perspectiva sistémica de los líderes lo que les permite seleccionar, conectar, organizar, resumir y expresar de forma sucinta datos complejos y multifacéticos como un todo significativo y que fluye libremente. Del mismo modo, el pensamiento sistémico permite el trabajo de base necesario para gestionar la vasta red de políticos, donantes, voluntarios y otras entidades satélites dentro del más amplio contexto político global de las organizaciones sin ánimo de lucro. Todos nuestros líderes demostraban ampliamente esta competencia tanto en la comunicación como en su organización estratégica.

#### 4.1.4. Grupo 4: Liderazgo compartido y construcción de equipos motivados y autónomos

Algunos de los trabajos más recientes sobre liderazgo en las organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones públicas se han centrado en la gestión participativa como un modo de mejora, por parte de los líderes, del desempeño organizacional y la satisfacción de los empleados (Kim, 2002). Del mismo modo, otros investigadores apoyan la aproximación al liderazgo relacional o basado en equipos, en el que existe un sentido compartido de propósito y propiedad de los temas en todos los niveles de la organización. Sobre este particular, es más que probable que nuestros líderes coincidiesen con Henry Mintzberg cuando habla de "liderazgo solo el necesario". En un artículo reciente en el que aborda el futuro del liderazgo, Mintzberg cuestiona la viabilidad de nuestro modelo de liderazgo actual "de solo un hombre". Comenta al respecto:

*"Enough Leadership, the assumption is that every organization with a problem needs new leadership, more leadership. I believe many of them have too much leadership. They need less leadership, maybe just enough leadership. Some years ago (1977), Fortune magazine reported that "In four years, Gerstner has added more than \$40 billion to IBM's share value". All by himself! Of course leadership matters. And of course leadership can make a difference. But how often does this get magnified into a tautology: show us a successful organization and we will show you a great leader. So much easier than trying to find out what really went on. Where leadership does matter, as it probably did in Gerstner's case, what kind of leadership is that? Is it the heroic leadership so commonly portrayed in the press? Gary Hamel's account in the Harvard Business Review ("Waking Up IBM", July-August, 2000) about how Gerstner really did it—at least with respect to the company's entry into e-business—tells a different story. A programmer with an idea joined up with an open-minded staff manager who had more insight than budget; together they assembled a group that drove IBM into e-business. And what role did Gerstner play? When he finally heard about the initiative, he encouraged it. That's all. Instead of setting direction, he supported the direction setting of others. He provided less leadership, but appropriate leadership. Just enough leadership."*<sup>19</sup>

Mintzberg, 1999

**19** Traducción: "Ya está bien de tanto liderazgo, el supuesto es que toda organización con un problema necesita un nuevo liderazgo, más liderazgo. Creo que muchas de ellas tienen demasiado liderazgo. Precisan menos liderazgo, quizá tan solo el suficiente. Hace algunos años (1977), la revista Fortune publicó que "En cuatro años, Gerstner ha incrementado en más de 40 millones de dólares el valor de las acciones de IBM". ¡Él solito! Naturalmente que el liderazgo es importante. Y, por supuesto, puede marcar la diferen-

Pearce y Conger (2003) reiteran esta misma opinión y ofrecen su propia definición de liderazgo:

*"... a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both... Leadership is broadly distributed among a set of individuals instead of centralized in the hands of a single individual who acts in the role of a superior."*<sup>20</sup>

Plantean el interesante tema de la confusión entre líderes y liderazgo y sugieren que poniendo el énfasis en el individuo en lo referente a liderazgo, llegamos sin querer a la conclusión de que todos los demás son "seguidores". En sus propias palabras, «*La intención del liderazgo puede que sea la de otorgar poder a otras personas, pero su efecto a menudo es el de quitárselo*». Según Pearce y Conger, esta sustracción de poderes puede estar minando las organizaciones y comunidades y los autores nos invitan a replantear todo el concepto de liderazgo en el sentido de lo que ellos denominan "liderazgo distribuido", en el que los roles de liderazgo se comparten a medida que cambian las condiciones y las capacidades: En esencia, nos animan a repensar nuestras organizaciones como "comunidades colectivas", ya que la "comunidad" es efectivamente un proceso social colectivo en armonía natural con las mareas del cambio.

---

*cia. Pero con cuánta frecuencia esto se magnifica y convierte en una tautología: muéstranos una organización exitosa y le mostraremos un gran líder. Eso es mucho fácil que intentar averiguar lo que realmente sucedió. Allí donde el liderazgo es importante, como probablemente lo fue en el caso de Gerstner, ¿de qué tipo de liderazgo se trata? ¿Es el liderazgo heroico que tan a menudo presenta la prensa? El relato de Gary Hamel en la Harvard Business Review ("Waking Up IBM", julio-agosto, 2000) sobre cómo lo hizo Gerstner en realidad —al menos con respecto a la entrada de la empresa en el negocio electrónico— explica una historia muy diferente. Un programador con una idea se juntó con un director de personal de mentalidad abierta que tenía más lucidez que presupuesto; juntos reunieron un grupo que metió a IBM en el comercio electrónico. ¿Y qué papel desempeñó Gerstner? Cuando finalmente llegó a sus oídos la iniciativa, la fomentó. Eso es todo. En lugar de fijar la dirección, apoyó la dirección fijada por otros. Aportó menos liderazgo, pero un liderazgo adecuado. Sólo el liderazgo estrictamente necesario"*

**20** Traducción: *"... un proceso dinámico de influencia interactiva entre individuos de grupos para quienes el objetivo es liderarse entre sí para la consecución de objetivos de grupo, de la organización o de ambos... El liderazgo está ampliamente distribuido entre una serie de individuos en lugar de estar centralizado en las manos de un solo individuo que actúa en el papel de un superior"*.

*Desarrollo de otros: identificación de puntos fuertes y asignación de puestos de trabajo (delegación) en consecuencia*

Todos nuestros líderes tenían la costumbre de reconocer los éxitos de los miembros de sus equipos y también hacerles reflexionar sobre sus fracasos para aprender de ellos. Otra práctica habitual en ellos(as) era invertir mucho tiempo a conocer cada miembro del equipo personalmente para poder identificar sus puntos fuertes y puntos de mejora. Otra acción frecuentemente empleada entre nuestros líderes era convocar reuniones frecuentes y pautadas para solidificar, motivar y crear un vínculo con el equipo.

*Construcción de equipos motivados y autónomos*

En línea con liderazgo compartido, todos nuestros líderes compartían ampliamente información y recursos y solicitaban ideas sobre planes y estrategia. Para motivar a sus equipos, ponían hincapié en establecer una identidad propia, a menudo conseguían este fin con redactar algún tipo de documento entre todos, remarcando los valores y la misión de la organización y así creando el espíritu de equipo tanto verbal como escrito.

Otra característica de nuestros líderes era poner gran énfasis en la importancia de la capacidad para delegar en el liderazgo y confesaron que, en gran parte, ésta era una habilidad que habían adquirido a través de la experiencia. Entre todas las competencias del liderazgo compartido, la delegación es una de las más ejemplares en la dinámica generativa de grupos de competencias de inteligencia emocional. Si examinamos la capacidad para delegar, vemos que requiere:

- confianza en uno mismo (si alguien le supera a uno, quien delega logra no percibir esto como una amenaza)
- autocontrol (en el caso de que el desempeño no sea el esperado, de modo que uno se halle en la posición de tener que cerrar el bucle con una retroalimentación constructiva en lugar de avanzar con tareas ya llevadas a cabo)



- empatía (tener una primera impresión de aquello con lo que la persona disfruta, de lo que necesita o de lo que quiere aprender)
- y habilidades para escuchar (reunir datos y luego sopesar esos datos frente a nuestras propias percepciones sobre las capacidades necesarias para desarrollar una tarea concreta y determinar si una persona en cuestión tiene, en realidad, estas capacidades).

La delegación es una verdadera prueba de resistencia del liderazgo, en la que la seguridad en uno mismo y el autocontrol son actores clave. Cuando los líderes delegan, se enfrentan a la posibilidad de que una persona pueda superarles en su destreza y, de ese modo, amenazar su legitimidad, pero también a la posibilidad de que el trabajo no se haga bien y luego tener que encontrar una solución. En ambas situaciones es necesaria una inteligencia emocional altamente desarrollada para navegar en estas aguas. Si una persona cuenta con una afilada inteligencia emocional, está preparada para percibir, gestionar y canalizar tanto sus propias emociones como las de los demás. Visto así, cuando se trata de desarrollar un equipo mediante el otorgamiento de poder a sus miembros, el hecho de saber a quién otorgar dichos poderes y por qué razón requiere la aplicación constante de las competencias aquí mencionadas.

## 4.2. Diferencias

Donde nuestros líderes parecen diferir es en las *habilidades de innovación y gestión de riesgos*. En solo una ocasión alguien mencionó de forma explícita la importancia de estas competencias en el liderazgo de ONG y prácticamente nadie citó ejemplos de las mismas en sus incidentes críticos. Con respecto al riesgo, sugerimos que una posible explicación podría ser que nuestros líderes tienen, en efecto, estas habilidades pero, debido a la naturaleza de las preguntas de la entrevista, puede no haber surgido la oportunidad de describir un "riesgo", ya que "arriesgarse" podía haber implicado un "problema a resolver", por lo que la "eficacia o la ineficacia" pueden no haber sido los primeros pensamientos que acudieron a sus mentes cuando se les pidió que comentasen un "acontecimiento" o "incidente" en el que se sintieron "eficaces" o "ineficaces". Otra posibilidad es que la asunción de riesgos y la innovación forman parte hasta tal punto del trabajo que hacían y hacen los líde-

res de las ONG que estas habilidades no destacan como excepcionales sino más bien como algo habitual e inherente al puesto de trabajo. Por último, otra explicación podría ser que fue el resultado del estilo de liderazgo compartido que mostraron la mayoría de nuestros líderes, comúnmente reconocible por la referencia constante al “nosotros” en lugar de al “yo”.

Este es un inconveniente ampliamente constatado de la técnica del incidente crítico y los entrevistadores eran conscientes de ello y estaban bien preparados con técnicas “periodísticas”, haciendo referencia de forma eufemística a que fueran directos o “agresivos” si es necesario para conseguir un relato en primera persona del acontecimiento en contraposición al normalmente ofrecido, en primera personal del plural. Sin embargo, confesamos que no siempre fue posible a los entrevistadores obtener un relato en primera persona (este hecho se comenta más ampliamente en la sección “Limitaciones de la investigación” de este trabajo). Otra explicación posible podría ser que, por definición, los términos “Innovación” y “Asunción de riesgos” parecen más aplicables a organizaciones con ánimo de lucro, en las que la competencia por la cuota de mercado descansa fundamentalmente sobre la capacidad de la empresa para superar a sus rivales en el lanzamiento de soluciones creativas que encuentren nuevos caminos. De hecho, todo el lenguaje local en torno a las entidades sin ánimo de lucro parece como tomado prestado de los sectores de organizaciones con ánimo de lucro u organizaciones gubernamentales. En otras palabras, se trata de una medida temporal, para salir del paso, hasta que las ONG puedan crear y utilizar su propio lenguaje. Esto no se puede pasar por alto. El lenguaje es un vehículo poderoso e influye en nosotros de formas de las que a menudo no nos damos cuenta. Cualquier palabra escrita o pronunciada incorpora consigo un significado bien diferenciado que ha sido formado de manera singular por la historia. Como las fuerzas de la naturaleza, el lenguaje evoluciona de un modo natural a partir de su propia voluntad y se adapta para incorporar nuevos significados o para añadir nuevas acepciones a los significados anteriores. El único propósito de esta constante evolución es el de mantenernos en sincronía con el cambio. En las organizaciones sin ánimo de lucro, la competencia como la conocen y entienden las organizaciones con ánimo de lucro no es un problema; en lugar de ello, la innovación o

la asunción de riesgos son definidos, de manera más acertada, como "cambio" e "iniciativa", pues en las ONG existe una incuestionable necesidad de evolución constante, pero no de competencia. Esto es más bien así, y no como estos términos que se han tomado prestados y que no captan por completo la esencia; como le sucede a la poesía que pierde algo en la traducción.

### *La intuición como reconocimiento de patrones*

*"Intuition is the oldest, most vital part of human intelligence. It is in daily use and accounts for human survival as well as for the secret of most successes"*<sup>21</sup>

*Daniel Cappon, R&D Innovator, vol. 2, núm. 2, febrero de 1993*

La intuición es una forma de reconocimiento de patrones. Según Cooper y Sawaf, examinar detenidamente la gran cantidad de experiencias que se hallan justo por debajo del nivel de conciencia pueden optimizar la precisión del proceso de toma de decisiones, y convertirlo así en más eficiente. Describen este cambio "como" un bucle, en el que la mente va más de los escenarios, y dependiendo del resultado, lo rechaza y busca otras alternativas o sigue del mismo modo por sus beneficiosos resultados. Cooper y Sawaf señalan:

*"En verdad, todas las experiencias que has adquirido en tu vida y tu trabajo no son hechos estériles apilados en estanterías, sino que son recuerdos cargados de emociones que se almacenan en el cerebro. La suma total de tus experiencias, tu sabiduría de vida, no se te presenta como un listado editado y claro de "cosas importantes a tener en cuenta", sino como corazonadas instantáneas, como la suma total de intuiciones."*

*Cooper, Sawaf, 1997*

En el sector con ánimo de lucro, se ha convertido, de algún modo, en una tendencia el hecho de adoptar las perlas de la sabiduría oculta en la intuición: varios *journals* de management nos invitan regularmente a leer sobre CEO<sup>22</sup> con grandes repositorios de conocimiento experiencial, que animan con entusiasmo a los jóvenes que van a convertirse en líde-

<sup>21</sup> Traducción: "La intuición es la parte más antigua y más vital de la inteligencia humana. Se utiliza diariamente y da cuenta de la supervivencia humana, así como el secreto de la mayoría de los éxitos."

<sup>22</sup> Las siglas CEO proceden del inglés *Chief Executive Officer* definido como el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una empresa, organización o institución (Director ejecutivo, Consejero Delegado, Presidente Ejecutivo, Principal Oficial Ejecutivo, u otros).

res a abrazar el valor práctico de la intuición, y a hacerlo también con el mismo aplomo y frialdad con su homóloga: la razón. Sin embargo, la literatura científica sobre intuición no suele estar vinculada al liderazgo, sino más bien a los procesos cognitivos implicados en la toma de decisiones y el papel de la mentalidad intuitiva y racional en este proceso. Peter Senge, en *The Fifth Discipline*, defiende firmemente que "las personas con altos niveles de dominio personal no tienen la intención de integrar la razón y la intuición. Por el contrario, lo logran de un modo natural como consecuencia de su compromiso de utilizar todos los recursos de los que disponen. No pueden permitirse el lujo de elegir entre razón e intuición, o entre la cabeza y el corazón, o no más de lo que elegirían entre andar con una pierna o ver con un ojo". Nuestra investigación no pretende ampliar la base de datos científica sobre la intuición, pero consideramos que es relevante mencionar que todos nuestros líderes han tenido una larga historia de implicación en ONG y muchos de ellos la empezaron como voluntarios en su primera juventud, en albergues de juventud, en centros cívicos denominados *esplais*, especializados en actividades recreativas. Además de aquella valiosa experiencia educativa del voluntariado en dichas organizaciones en una edad tan temprana, también cabe decir algo acerca de los patrones que quedaron grabados en la memoria de nuestros líderes como resultado de estas 'experiencias acumuladas, mantenidas por debajo del nivel consciente'. En este sentido, creemos que nuestros líderes han almacenado de forma subconsciente una gran riqueza de experiencias y que las han categorizado, catalogado, clasificado y medido mucho más de lo que habrían sido capaces de reconocer, y que este amplio conocimiento subliminal, enmascarado en forma de intuición, no es más que una miríada de experiencia juveniles profundamente impresas en sus mentes y el verdadero impulsor de su pasión y resolución por liderar.

En ese sentido, estamos de acuerdo con John Hailey cuando señala que el "énfasis en la medición y la clasificación puede ser a costa de la valoración de los comportamientos de liderazgo menos tangibles, como la intuición o el buen juicio (Bolden y Gosling, 2006). La intuición sigue siendo todavía un gran misterio entre los círculos científicos, y recibe poca atención en el escenario del management debido a ello. En un fascinante informe sobre un derrame cerebral, una experiencia vivida en pri-

mera persona, el neurólogo cerebral Jill Bolte describe el gradual cierre de la parte izquierda de su cerebro y lo que experimentó mientras estaba sucediendo. Esa experiencia única, y el hecho de haber sobrevivido para poder explicarla dejaron una huella tan profunda en Jill Bolte para siempre que decidió compartir su historia con el resto del mundo con la esperanza de educar en la virtud de dar una oportunidad a la intuición. En efecto, al escuchar su apasionada y conmovedora historia, uno llega realmente a comprender las funciones de los hemisferios izquierdo y derecho, las funciones del cerebro racional (a la izquierda) e intuitiva (a la derecha). En línea con la campaña de Jill Bolte por la igualdad de condiciones de ambos lados del cerebro, Edith Jurka, médica, sugiere que: *“las personas intuitivas tienen un mayor control y más ventajas en la vida porque la intuición y el funcionamiento del lado derecho del cerebro les proporcionan creatividad, humor y capacidad para resolver problemas, alcanzar metas y gestionar a las personas de un modo más eficaz”*.

Pero a pesar de los esfuerzos de estos expertos hacia el público, en la actualidad se sigue pensando que es mejor que las empresas tomen sus decisiones con una dosis prudente de riesgo racional y calculado; asimismo, las decisiones absolutamente intuitivas son rechazadas con un sospechoso desprecio. Eso puede deberse al hecho de que en los negocios, las pruebas tangibles en forma de datos objetivos son más convincentes que las corazonadas que carecen de fundamento, y la intuición todavía está lejos de nuestro alcance tangible. Con relación a ese mismo tema, Henry Mintzberg afirma que no es posible evaluar el uso de la intuición a través de procesos puramente lógicos. Señala que se trata de un proceso subconsciente (*intuición*), que nadie entiende, excepto por algunas de sus características (como la velocidad con la que a veces puede producir respuestas.) Así, el rechazo de la intuición como proceso irracional es en sí mismo irracional, del mismo modo que considerarlo como un proceso superior a la lógica formal es en sí mismo ilógico. Pero volviendo a la situación de la intuición en el área del management, Michael Ray, profesor durante más de una década del curso de MBA de Stanford “Creatividad personal en las empresas” (*Personal Creativity in Business*), propone que existen cinco verdades acerca de la intuición, unas verdades que ha descubierto y que el mundo de la empresa todavía rechaza. Estas cinco verdades son:

- 1.** *La intuición debe desarrollarse. Cada uno de nosotros tiene, en su interior, intuición, pero debemos aceptar la responsabilidad de nuestro estilo individual de intuición y su desarrollo.*
- 2.** *La intuición y la razón son complementarias. Lo que es verdaderamente poderoso es la combinación de la razón, la experiencia, la información y la intuición.*
- 3.** *La intuición carece de emociones. Centra su atención en la alternativa más apropiada que proviene de la esencia creativa.*
- 4.** *La intuición requiere acción. La perseverancia resulta clave para el éxito en el uso de la intuición en los negocios. Es necesario trabajo duro.*
- 5.** *La intuición está libre de error. Siempre habrá razones "racionales" para apoyar los saltos intuitivos. Más allá de ello, debemos tener fe absoluta en que nuestra parte intuitiva no comete errores.*

El Dr. Lynn B. Robinson, profesor emérito de Marketing de la University of South Alabama, afirma que *"la intuición es nuestro patrimonio . Está predeterminada como una función de nuestra humanidad. Utilizar la intuición en su totalidad requiere poner atención a su crecimiento y desarrollo."* A pesar de ello, en lo referente al desarrollo del liderazgo, se evidencia una clara tendencia hacia una supuesta superioridad del hemisferio izquierdo en la formación del liderazgo. Por ejemplo, no es del todo infrecuente ver programas en los que se tratan de forma exhaustiva las competencias cognitivas de la gestión, como las finanzas, la contabilidad y la estrategia, mientras que las competencias interpersonales quedan relegadas a un estatus de segunda clase, como ocurre con la empatía, el desarrollo de los demás y la creación de equipos, todas ellas ejemplos claros de competencias en las que la intuición tiene una gran relevancia. Parece, pues, que el viejo dicho de "tengo una corazonada" sólo ha cambiado de nombre, pero no de sentido. Si echamos un vistazo a todos los modelos de competencias que se están desarrollando actualmente en las organizaciones y las consiguientes medidas de desempeño basadas en dichos modelos, no es nada descabellado llegar a esta conclusión.

### 4.3. Opiniones de nuestros líderes

#### *Tres características de un buen líder*

Cuando pedimos a nuestros líderes que indicaran tres características de los buenos líderes, coincidieron en señalar las tres siguientes:

- Tener **claridad conceptual** para transmitir la visión con seguridad y pasión.
- **Liderar mediante el ejemplo.**
- **Gestionar los equipos** para que sean autónomos y para hacer aflorar lo mejor de cada uno.

Eso difiere, en cierto modo, de las conclusiones extraídas de la literatura, donde la honestidad y la integridad, ser colaborativo y el desarrollo de los demás son considerados por los líderes como los aspectos más importantes (Bolton & Abdy), pero es consecuente con el concepto de "liderazgo inspiracional", también conocido como "liderazgo transformacional", "liderazgo nivel cinco", y "liderazgo compartido". No nos sorprendió encontrarnos con estas opiniones cuando analizamos la inteligencia emocional mostrada por nuestros líderes. Las tres características pueden definirse en el contexto de la inteligencia emocional: la primera, la claridad conceptual que permite transmitir claramente la visión con confianza en un mismo y de forma apasionada, no es posible sin las competencias IE *autoconfianza* y *autoconocimiento*; la segunda, predicar con el ejemplo, no es posible sin la competencia IE *coherencia*, y, por último, la tercera, la creación de equipos autónomos y la obtención de lo mejor de cada uno de los miembros de ese equipo no es posible sin el desarrollo de las competencias IE *desarrollo de los demás* y *empatía*.

Curiosamente, ninguno de nuestros dirigentes mencionó la conciencia organizacional como clave para el liderazgo, aunque casi todos ellos han demostrado tenerla. De ello inferimos que la conciencia organizacional se presenta para ellos como algo innato. Respalda esa opinión el hecho de que la mayoría de nuestros dirigentes tengan una larga historia de participación en la comunidad, por lo general iniciada en su época de adolescentes en forma de voluntariado. Creemos que este período de experiencia de los 20 a los 40 años es lo suficientemente significativo como para confirmar nuestra afirmación.

### *Lo que han aprendido nuestros líderes fruto de la experiencia*

Cuando solicitamos a nuestros dirigentes que describan tres cosas que han aprendido sobre el liderazgo a partir de su experiencia, coincidieron en señalar las siguientes:

- A escuchar y tener empatía.
- A ubicar a cada uno en el sitio en que más puede servir al proyecto.
- A ser más objetivo.

Como entrevistadores, nos sorprendió escuchar experiencias de la vida real de la evolución natural del desarrollo de esas tres competencias, sabiendo que, en general, se considera que no se trata de habilidades que puedan aprenderse. Sorprendentemente, todas las explicaciones de nuestros líderes eran muy similares al describir la progresión de ese aprendizaje y los hitos que les condujeron hasta allí. La mayoría de nuestros dirigentes confesaron ser, de un algún modo, irascibles por naturaleza y propensos a hacer las cosas ellos mismos, ya sea para ahorrar tiempo, para ser más eficientes o simplemente porque no tienen la suficiente paciencia para enseñar a alguien cómo hacerlo correctamente. En la primera sección se mencionó que la empatía y la identificación de puntos fuertes se han manifestado como las competencias entre nuestros líderes. También confesaron que se trata de habilidades aprendidas fruto de la experiencia. Con la excepción de algunos dirigentes, la presencia en sus vidas de una especie de mentor o modelo parecía ser influyente en la apertura de sus mentes a ese aprendizaje. En cierto modo, sus experiencias personales como receptores de los frutos de esas competencias era la prueba suficiente de su utilidad. Lo único que debían hacer ahora para desarrollar esas habilidades era dominar ciertos rasgos de personalidad, como la predisposición a la acción precipitada o una escrupulosa y reglamentada meticulosidad. Una característica distintiva del liderazgo es que abre las puertas de par en par y deja que penetre la libertad, pero la libertad es *solamente* libertad cuando es entendida e, irónicamente, controlada. El único modo de hacerlo es simplemente haciéndolo y, a continuación, aprender de ello. Ese parecía ser el proceso interno vivido por todos nuestros dirigentes, que finalmente dio lugar a su capacidad para superarse a sí mismos.



## 5. Limitaciones del estudio

### *La muestra*

Con respecto a la muestra utilizada en este estudio, hay algunos aspectos que resultan evidentes. En primer lugar, puesto que la muestra es representativa de pequeñas, medianas y grandes organizaciones, se podría haber prestado mayor atención a distinguir las diferencias en necesidades de competencias en función del tamaño de la organización. Además, el tamaño de la muestra es pequeño y no suficientemente representativo para fundamentar definitivamente nuestras conclusiones. Sin embargo, cabe destacar también que nuestra investigación se ha propuesto únicamente obtener unos resultados preliminares, con la intención de ampliar la base de datos con un segundo estudio, más amplio, en un futuro próximo. El género también puede haber tenido algún efecto sobre las preferencias de valores y la manifestación de dichos valores en el sentido que los hombres aparentan ser más "agénticos"<sup>23</sup>, mientras que las mujeres parece que se muestran más a favor de los valores comunitarios (Di Dio, Saragovi, Koestner, Aubé, 1996).

### *Metodología*

El uso del plural 'nosotros' en vez del singular 'yo' es ciertamente un inconveniente para la técnica del incidente crítico, especialmente para la investigación en el tercer sector, en que las prácticas de liderazgo compartido hacen hincapié en el esfuerzo colectivo por encima de individual. Ello ha ocurrido en algunas ocasiones, aunque muy raramente. Sin embargo, la entrevista de incidente crítico se considera todavía la mejor técnica de recogida de datos cualitativos para codificar conductas, y si el entrevistador es muy habilidoso, dicho inconveniente puede superarse, salvo en unas pocas excepciones.

---

**23** Aunque el adjetivo agéntico no se incluye en el diccionario, se refiere a la traducción literal del término inglés "agentic" que procede de la teoría psicológica de la "Human Agency". La teoría se centra en situar el individuo como "agente", es decir, con capacidad para tomar decisiones o hacer que las cosas sucedan por efecto de las propias acciones. Esta perspectiva contrasta con las perspectivas centradas en las fuerzas naturales como causa de procesos deterministas. Bajo esta teoría se considera a los seres humanos como productores a la vez que productos de los sistemas sociales.

### *Diseño de la investigación*

Los aspectos culturales a la hora de investigar en liderazgo son cada vez más relevantes por el impacto de la cultura en las percepciones de lo que constituye el 'liderazgo efectivo', así como la conducta distintiva que posiblemente puede atribuirse a diferencias culturales. En este sentido, nuestros datos sólo son aplicables a una sola cultura nacional (la española), por lo que carecen de perspectiva internacional. Dicho estos, sin embargo, la mayoría de nuestros líderes poseían una amplia experiencia internacional por el hecho de haber vivido y trabajado en el extranjero durante un largo período de tiempo. Y aunque ello no los cualifique como multiculturales, les da una ventaja a la hora de asimilar la diversidad cultural.

Hailey y James (2004) señalaron que cualquier comprensión del rol y el desempeño de los líderes de las ONG ha de incorporar el entorno y que es fundamental para entender el liderazgo en las ONG. Esta es una cuestión muy relevante, que no puede pasarse por alto. No estaba dentro del objeto de nuestra investigación abordar este aspecto del liderazgo, pero animamos a quién esté interesado en estudiar más a fondo el tema de liderazgo a profundizar en este punto.

## 6. Conclusiones

*Retos formativos de los programas de desarrollo del liderazgo para ONG*

### ***Un breve curso exitoso sobre liderazgo***

*Las seis palabras más importantes: 'Yo reconozco que cometí un error'*

*Las cinco palabras más importantes: 'Me siento orgulloso de tí'*

*Las cuatro palabras más importantes: 'Cuál es tu opinión'*

*Las tres palabras más importantes: 'Si lo deseas'*

*Las dos palabras más importantes: 'Muchas gracias'*

*Una de las palabras más importantes: 'Nosotros'*

*La palabra menos importante: 'Yo'*

*Adair, 1983*

En las dos últimas décadas, la formación en el campo de la gestión ha progresado de forma considerable desarrollando programas que fomentan relaciones de trabajo exitosas, especialmente entre los miembros de un mismo equipo. Aunque son muchos los que se han beneficiado de dichos programas, los efectos positivos de la formación muchas veces duran poco en el tiempo, fenómeno conocido como el efecto "luna de miel", en que los miembros de un equipo y sus líderes experimentan la euforia de una mejores relaciones laborales durante un tiempo, hasta que reaparecen las irritaciones habituales de la dinámica de relación, unos meses más tarde. Existen varias razones que lo explican, pero por lo general la falta de "cohesión" se debe a que los miembros del equipo no logran comprender de manera más profunda de los motivos que explican determinados comportamientos. El hecho de moverse en la cresta de la superficialidad lleva inevitablemente al declive y a caer en la rutina diaria de los negocios. Con respecto a la formación, no es realista esperar que un programa LDP pueda, sin más ayuda, transformar y dotar a una organización entera con el talento de un liderazgo cualificado en unos pocos días, semanas o incluso meses. Mintzberg señala de forma tajante al respecto: *"Los cursos que pretenden forjar líderes aumentan el problema. Ningún líder puede forjarse en un aula. El liderazgo crece en un contexto, en el que gana su característica más importante: la legitimidad. Podemos trabajar con personas que son líderes y directivos, para ayudarles a aprender a partir de sus propias experiencias, como ya hacemos en varios de nuestros programas. En otros palabras, podemos optimizar sus*

*capacidades, pero no crearlas.*" (Mintzberg, 2008). A la luz de estas afirmaciones, como máximo cualquier programa de liderazgo sólo puede fijar las bases para el desarrollo del liderazgo, a través de la autoconciencia. Como ya hemos dicho anteriormente, la inteligencia emocional distingue a los líderes de las ONG de los líderes de las organizaciones del primer y el segundo sector, y les da la cualidad visionaria, tan característica de los líderes de las organizaciones no lucrativas. Naturalmente, ello plantea la siguiente pregunta: "¿Qué competencias pueden desarrollarse y cuáles no?" Aunque no existe una respuesta tajante a esta cuestión, la investigación señala que la mayoría de las competencias pueden desarrollarse a través de una modificación de la conducta, pero que algunas, como el dinamismo, la perseverancia y la resistencia emocional –todas ellas presentes en nuestros líderes– son más difíciles de cambiar puesto que se cree que son rasgos de la personalidad. No obstante, los programas de formación en liderazgo siguen estando entre los programas que causan más temor, porque habitualmente obligan al participante a tomar en consideración muchos aspectos; cuestionándose sobre los valores, el significado y el sentido de su vida. Este énfasis en la autoconciencia es un punto de partida necesario para cualquier programa de liderazgo. Un segundo paso, igualmente necesario, es la consciencia de los demás, puesto que la autoconciencia emocional y la consciencia de las emociones de los demás, o *inteligencia emocional*, parece ser lo que distingue a los líderes realmente buenos de los líderes normales.

Llegados aquí, sostenemos y defendemos la idea que la autoconciencia suscitada por la inteligencia emocional es la competencia más generativa con respecto al liderazgo efectivo. Por *generativa* nos referimos a la alta probabilidad de que una mayor autoconciencia lleva a la empatía, que a su vez conduce al desarrollo de los demás y ello al liderazgo inspirador, etc. En pocas palabras, la autoconciencia es el fluir del río; sin ella, el crecimiento se estanca y el río muere. Para las organizaciones, ello genera equipos letárgicos desmotivados, resistentes al cambio y con escasa o nula implicación personal en la organización. Para las organizaciones no lucrativas, en las que el principal factor de motivación es alinearse con los valores, la falta de implicación personal no es ninguna opción: eso es, la implicación personal es la esencia misma de la ONG; sin ella, cualquier

intención consciente y con valor deja de existir y la organización baja en espiral como un torbellino.

Hasta ahora, no se ha hecho ninguna mención específica de la importancia de la reflexión en el liderazgo, pero consideramos que aquí es especialmente relevante puesto que es clave para la autoconciencia. La mayoría de nuestros líderes no sólo han reconocido que la reflexión es una rica fuente para el autoaprendizaje, sino que muchos de ellos incluso han animado a sus equipos a tomar parte en dicha reflexión de forma automática. Uno de nuestros líderes incluso llegó a programar un 'tiempo de reflexión' dentro de la jornada laboral para cada trabajador. En efecto, hay que decir algo acerca del valor de la reflexión. Si nos centramos en el aprendizaje y, en concreto, en los estilos de aprendizaje, Alan Mumford realiza una clasificación de ellos en la que incluye al activista, al reflexivo, al teórico y al pragmático. Si examinamos estos estilos desde la perspectiva de la organización, de los cuatro destaca el reflexivo, que es el menos representado entre los directores gerentes pero, irónicamente, acaso el que más necesitan. Los reflexivos pasan progresivamente por las cinco etapas que les conducen a tomar decisiones centradas y más claras. Estas fases son:

- 1) la desagregación: se hace hincapié en ponderar *qué* es necesario hacer y cómo debe hacerse, frente a *por qué*, y en lo urgente, más que en lo importante;
  - 2) el reconocimiento o encuadramiento: se concretan la estructura, la definición y los límites;
  - 3) el análisis de incidencia: trata de las consecuencias de los distintos modos de actuación;
  - 4) la percepción: se busca una mayor comprensión, posiblemente acerca del comportamiento, la personalidad o la motivación o las percepciones de los patrones y estructuras que previamente no resultaban aparentes,
  - 5) el reencuadramiento: la persona reevalúa el tema en el marco de la nueva percepción obtenida
- Clutterbuck y Megginson, 2000, Mentoring Executives and Directors, pp. 8-9.*

A la luz de lo expuesto, es interesante señalar que, por contraste, nuestros líderes han revelado competencias que se alinean claramente con el estilo reflexivo. Acaso ello explique por qué los líderes de nuestras ONG han transmitido un decidido espíritu de autenticidad y parece que han legitimado su liderazgo, puesto que todos ellos han hecho especial hincapié

pié en la necesidad de la reflexión, tanto para ellos como para los nuevos líderes que pasan a ocupar posiciones clave en sus equipos.

Nuestra investigación no puede responder a la pregunta de si los líderes nacen o se hacen, y por lo que nos consta ninguna investigación hasta la fecha ha sido capaz de responder por sí sola esta cuestión. Ni siquiera Jim Collins logró hacerlo, en el revolucionario estudio que realizó durante cinco años sobre qué hace que una empresa sea grande, y no simplemente una buena empresa, en el que identificaba 5 niveles de liderazgo –en que el nivel 5 para convertirse en una gran empresa era 'lo que ha dentro de la caja negra (*'what's inside the black box'*); sino que más bien conjeturaba humildemente que el desarrollo interno de la persona es lo que le proporciona aquella capacidad única de alcanzar el nivel 5. Con todo, pese a la ausencia de sólidos datos factuales, la opinión más extendida entre los expertos en liderazgo y entre los propios líderes es que estos en gran medida se hacen, y que la experiencia y el desarrollo interno son los ingredientes clave. Nuestros líderes también atribuyen muchas de sus habilidades de liderazgo a la experiencia y a su capacidad para reflexionar sobre dicha experiencia, que les ha llevado a la autoconciencia y a su desarrollo interno. Tras dedicar tiempo a estos líderes y escuchar sus historias, creemos sin duda que tienen razón.

*"Adquirir más madurez significa distinguir con más claridad, relacionar más de cerca."*

*Hugo von Hofmannsthal, poeta y dramaturgo*

## Presentación y fases

El proyecto de investigación del primer curso del Programa ESADE – Pwc de Liderazgo Social se ha centrado en el análisis de las competencias directivas de los líderes de las organizaciones sociales. El objetivo del mismo, por tanto, era la identificación de estas competencias y, en especial, de los elementos distintivos de los líderes del sector en relación a otros entornos como la empresa o el sector público. A su vez, los resultados de esta investigación serán la base para el posterior trabajo de elaboración de propuestas para el desarrollo de habilidades y competencias de liderazgo en las organizaciones sociales, a partir de esta identificación previa.

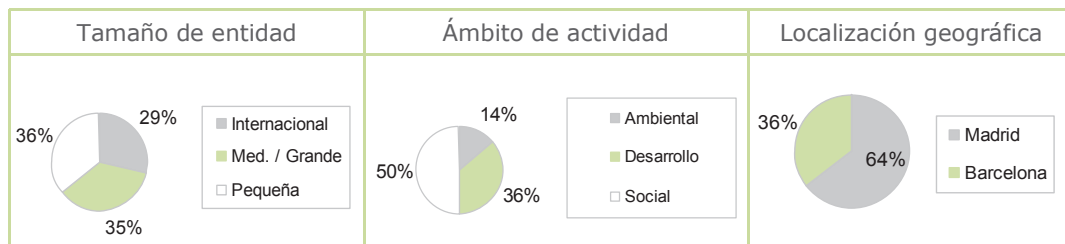
La investigación se desarrolló entre los meses de septiembre de 2008 y marzo de 2009, estructurándose en las siguientes fases:

1. Diseño metodológico de la investigación
2. Recopilación y Análisis bibliográfico
3. Diseño del trabajo de campo:
  - Elaboración del guión de las entrevistas
  - Selección de la muestra
4. Trabajo de campo
5. Análisis de la información recogida
6. Presentación preliminar de resultados
7. Redacción del informe final

## Metodología

La investigación se ha realizado a partir de un trabajo de campo cualitativo basado en 14 entrevistas personales a directores y cargos ejecutivos de las ONG participantes al programa ESADE – Pwc de Liderazgo Social (*ver el listado en el apéndice 1*). La muestra se seleccionó entre el total de participantes, teniendo en consideración la representatividad de la misma en cuanto a ámbito de actividad, tamaño de la organización y localización geográfica. Así, la muestra final contó con la siguiente distribución de entidades:

### Distribución de la muestra de entrevistas



El objetivo del trabajo de campo era identificar las competencias de los líderes utilizando como metodología la "entrevista de incidentes críticos" (*critical incident interview*). Esta técnica de entrevista se basa en pedir al entrevistado o a la entrevistada casos o experiencias concretas de su trayectoria en la que se hayan producido incidentes críticos vinculados al objetivo del estudio. La información necesaria para el posterior análisis es, de cada ejemplo o situación detallada por el entrevistado, saber qué sucedió, quién intervino (y cómo en cada caso), y qué hizo, sintió y dijo la persona (*Ver el guión de entrevista en el apéndice 2*).

Las 14 entrevistas se realizaron todas presencialmente, visitando la sede de las entidades entre los meses de octubre y noviembre de 2008. Las entrevistas tuvieron una duración de una hora aproximadamente, y se registraron para su posterior transcripción y análisis.

Una vez finalizado el trabajo de campo con toda la muestra se realizó el análisis de la información recogida. Así, del total de entrevistas se extrajo la lista de las competencias básicas y distintivas de los líderes sociales, distinguiendo de las mismas aquellas asociadas a características personales de los individuos (competencias "de nacimiento") de las desarrolladas durante la trayectoria personal y profesional dentro de las funciones y cargos (competencias "adquiridas").

### Equipo de investigación

El estudio ha sido dirigido por Amy Leaverton, profesora asociada del Departamento de Dirección de Recursos Humanos de ESADE. La investigación ha contado con un equipo de investigadores que han realizado las entrevistas y análisis de la información, con el apoyo de la coordinación



del programa para la concertación y gestión de las entrevistas. El equipo completo está formado por:

*Dirección del estudio:* Amy Leaverton.

*Equipo:* Steven Guest, Luke Miller, Alaide Sipahi , Georgina Berrow.

*Coordinación:* Maria Sureda y Luz Monsalve.

*Responsable del programa:* Ignasi Carreras.

#### Apéndice 1. Listado de entrevistas realizadas:

1	Paloma Escudero	UNICEF Comité Español
2	Juan López de Uralde	Greenpeace
3	Luís Arancibia	Entreculturas
4	Rosa Balaguer Bueno	Casal dels Infants
5	Ignasi de Juan Creix	Educación Sin Fronteras
6	JM <sup>a</sup> Medina	Prosalus
7	Pep Gassó	Fundación Esplai
8	Josep Oriol Pujol	Fundació Pere Tarrés
9	Juan Carlos Torrijos	Aldeas Infantiles SOS
10	Gema Gallardo	EAPN Madrid
11	Teresa Rodríguez Hervás	Fundación Balía por la Infancia
12	Toni Bruel	Cruz Roja Española
13	Emilio López Salas	Asociación Proyecto Hombre
14	Juan Carlos del Olmo	WWF-Adena

#### Apéndice 2. Guión de entrevista

##### *Información previa:*

- Tiempo dentro de la entidad
- Tiempo en el cargo actual
- Experiencia previa vinculada
- Formación

##### *El concepto de liderazgo:*

Cuándo te hablamos de liderazgo social, ¿qué te viene a la cabeza? ¿Cómo lo definirías o a qué lo vinculas? ¿Qué es para ti liderazgo social?

##### *Entrevista de Incidentes críticos:*

- ¿Puedes definir 2 o 3 aspectos de tu liderazgo que consideres clave que hayas adquirido durante tu trayectoria?

- Para cada uno de los aspectos: ¿Puedes elaborar alguna experiencia o evento concreto que te ayudó a desarrollarlo?

- ¿Qué hiciste?
- ¿Qué pasó?
- ¿Qué aprendiste?







A continuación presentamos un listado y descripción de algunos centros que trabajan en el ámbito del liderazgo social, liderazgo en el ámbito del tercer sector o sector no lucrativo o liderazgo comunitario. Se incluyen también algunas referencias de instituciones que se dedican al liderazgo de manera genérica, pero que cuentan con alguna línea de actividad específica sobre el sector social. También se han incluido algunos portales web que cuentan con información y recursos de interés en este ámbito.

Esta selección de centros se ofrece con el objetivo de ofrecer al lector información adicional sobre posibles fuentes de consulta y de referencia. Sin embargo, somos conscientes que esta recopilación no se puede considerar una investigación exhaustiva sobre todas las instituciones actualmente trabajando en el ámbito, aunque si una primera aproximación sobre los centros referentes a nivel internacional o ejemplos de iniciativas interesantes para la capacitación del sector y la oferta de recursos y herramientas.

Se ha clasificado los centros en dos niveles, incluyendo un primer listado de centros y portales que cuentan con un trabajo más intensivo en el liderazgo social, del cual se ha incluido información más detallada y un cuadro final que resume las actividades que desarrollan según una clasificación de acciones en: formación, centro de recursos, portal web específico (intranet), distribución de una newsletter, oferta de servicios de consultoría, realización de actos públicos o seminarios, elaboración de publicaciones propias (libros, documentos o informes), elaboración de publicaciones periódicas (revistas), u otros. A continuación, se añade información más resumida de otros centros que trabajan en el ámbito.

## Centros e instituciones que trabajan en el ámbito del liderazgo social

### 1. Center for Social Leadership

**Tipo:** Centro y portal web

**Web:** [www.socialleaders.org](http://www.socialleaders.org)

**Contacto:** 1050-17th Street NW, Suite 520  
Washington, DC 20036;  
Estados Unidos  
Email: [info@socialleaders.org](mailto:info@socialleaders.org)  
Teléfono: (202) 223-7627



#### Vínculos:

El *Center for Social Leadership* representa el área de liderazgo social y sector no lucrativo dentro del *Executive Leadership Institute*, un instituto especializado en el liderazgo en general.

#### Misión:

El centro cuenta con una doble misión:

- Construir el liderazgo y capacidad de gestión de organizaciones no lucrativas
- Formar a jóvenes de bajos ingresos sobre la necesidad de desarrollar capacidades de liderazgo para diseñar sus propias estrategias para luchar contra la pobreza.

#### Actividades:

- Talleres y seminarios puntuales sobre temas específicos vinculados con el liderazgo
- Programas formativos de liderazgo
- Programa para jóvenes líderes
- Servicios de consultoría
- Centro de recursos (online)

#### Clasificación de actividades:

<b>Formación</b>	<b>X</b>	<b>Centro de recursos</b>	<b>X</b>	Portal web específico
<b>Newsletter</b>	<b>X</b>	<b>Consultoría</b>	<b>X</b>	Actos/seminarios
Publicaciones		Pub. Periódicas		Otros

### 2. The Center for Social Leadership (CSL)

**Tipo:** Centro y portal web

**Web:** [www.thesocialleader.com](http://www.thesocialleader.com)



**Contacto:** 6340 S 3000 E  
Suite 270  
Salt Lake City, UT 84121  
Telf: (435) 587-2036

**Misión:**

El Center for Social Leadership (CSL) es un think tank y organización de acción que tiene como objetivo la mejora de la sociedad, preservar la libertad y asegurar la paz y la prosperidad para la humanidad.

**Descripción:**

El centro, de reciente creación, nace de la iniciativa e interés de sus cuatro fundadores: Oliver DeMille, Shanon Brooks, Carl Woolston, y Stephen Palmer. El centro trabaja y ofrece recursos sobre el liderazgo social en base a un triple enfoque según el colectivo destinatario: la sociedad en general (individuos/familias), las organizaciones y los profesionales vinculados.

Han elaborado un documento de presentación de su concepto de liderazgo social, *A Fresh Vision for Old Problems*, disponible a través de su página web, en el que también se incluyen algunos recursos recomendados.

**Actividades:**

- Organización de seminarios
- Difusión de artículos y documentos de interés
- Creación de una red de personas e instituciones
- Directorio y enlaces a recursos vinculados con el liderazgo social: libros, películas, líderes concretos, redes, discursos, etc.

Clasificación de actividades:

Formación	<b>Centro de recursos</b> X	Portal web específico
<b>Newsletter</b> X	Consultoría	<b>Actos/seminarios</b> X
<b>Publicaciones</b> X	Pub. Periódicas	<b>Otros</b> X

### 3. Research Center for Leadership in Action (RCLA)

**Tipo:** Centro

**Web:** <http://wagner.nyu.edu/leadership/>

**Contacto:** Research Center for Leadership in Action

Research Center for Leadership in Action

Robert F. Wagner Grad. School of Public Services

New York University - The Puck Building  
295 Lafayette Street, 2nd Floor  
New York, NY 10012-9604  
Tel.: 212-992-9880  
E-mail: [wagner.leadership@nyu.edu](mailto:wagner.leadership@nyu.edu)

**NYUWagner**

### Vínculos:

El centro está dentro de la facultad NYU Wagner Graduate School of Public Service. Su creación fue financiada por la Ford Foundation (2003).

### Descripción:

El *Research Center for Leadership in Action* (RCLA) crea entornos de aprendizaje colaborativos para establecer redes y conexiones para aportar nuevas y prácticas visiones y estrategias. El centro se dedica al liderazgo desde un amplio espectro de organizaciones de servicio público, desde administraciones públicas hasta organizaciones no lucrativas de diferente tamaño por todo el mundo.

### Actividades:

- Programas de liderazgo experimentales y adaptados (formación)
- Investigación social rigurosa usando metodologías participativas

### Otros:

Trabaja en colaboración con diferentes instituciones, entre las cuales se sitúan la Ford Foundation-Rockefeller Foundation, el Open Society Institute, la Annie E. Casey Foundation, la AVINA Foundation, la Edna McConnell Clark Foundation, el Center for Creative Leadership, el Center for Action Research in Professional Practice, Accenture, y una amplia red de líderes en el campo.

Por ejemplo, junto con el Institute for Sustainable Communities y la Ford Foundation desarrollan el programa "*Leadership for a Changing World*".

#### Clasificación de actividades:

<b>Formación</b>	<b>X</b>	Centro de recursos	Portal web específico
Newsletter		Consultoría	Actos/seminarios
Publicaciones		Pub. Periódicas	<b>Otros</b>
			<b>X</b>

## 4. Executive Leadership Institute

**Tipo:** Centro y portal web

**Web:** [www.execleaders.com](http://www.execleaders.com)

**Contacto:** 1050 – 17th Street NW, Suite 520  
Washington, DC 20036  
Email: [info@execleaders.com](mailto:info@execleaders.com)  
Telf: (202) 223-7627



### Misión:

La misión del *Executive Leadership Institute* es ofrecer conferencias y talleres sobre liderazgo para permitir a ejecutivos comprometidos a liderar de manera más efectiva sus empresas y organizaciones.



**Descripción:**

El *Executive Leadership Institute* es un centro especializado en el liderazgo, aunque no específicamente en el ámbito no lucrativo, que se caracteriza por usar una metodología participativa para fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre directivos. Por ello, gran parte de su actividad se centra en la programación de múltiples talleres (*workshops*) sobre diferentes temáticas y herramientas vinculadas principalmente con el liderazgo y la gestión y desarrollo de organizaciones.

**Actividades:**

- Talleres (*Workshops*)
- Centro de recursos sobre Liderazgo
- Servicios de consultoría
- Área de responsabilidad social

Clasificación de actividades:

<b>Formación</b>	<b>X</b>	<b>Centro de recursos</b>	<b>X</b>	Portal web específico
Newsletter		<b>Consultoría</b>	<b>X</b>	<b>Actos/seminarios</b>
Publicaciones		Pub. Periódicas		<b>Otros</b>
				<b>X</b>

**5. Alliance for nonprofit management**

**Tipo:** Centro y portal web

**Web:** [www.allianceonline.org](http://www.allianceonline.org)

**Contacto:** 1899 L Street, NW, 7th Floor  
 Washington, DC 20036  
 Telf: 202-955-8406  
 Email: [info@allianceonline.org](mailto:info@allianceonline.org)



**Descripción:**

La "Alliance for nonprofit management" es una organización profesional de individuos y organizaciones comprometidos en la mejora de la gestión y la capacidad de gobernabilidad de las organizaciones no lucrativas –para ayudar a estas entidades a alcanzar su misión. La red está formada por personas y entidades vinculadas al sector no lucrativo (directivos de ONL, consultores, organizaciones o fundaciones, organismos financiadores o de apoyo técnico al sector, etc). Los miembros comparten y aprenden conjuntamente vías para mejorar el impacto y éxito del sector, de manera sostenible. Junto con el Center for Social Leadership inició el programa *Executive Certification Program in Nonprofit Leadership (ECPNL)*.

**Actividades:**

- Conferencia anual
- Red de miembros (descuentos)
- Reuniones periódicas entre miembros
- Publicaciones
- Librería de recursos

- Newsletter
- Directorio

Clasificación de actividades:

Formación	<b>Centro de recursos</b>	<b>X</b>	<b>Portal web específico</b>	<b>X</b>
<b>Newsletter</b>	Consultoría		<b>Actos/seminarios</b>	<b>X</b>
<b>Publicaciones</b>	Pub. Periódicas		<b>Otros</b>	<b>X</b>

## 6. Community Leadership Center

**Tipo:** Portal web de recursos

**Web:** [www.ourcommunity.com.au/leadership](http://www.ourcommunity.com.au/leadership)

**Contacto:** 51 Stanley St, West Melbourne

Victoria 3003 Australia  
 (PO Box 354 North Melbourne 3051 Victoria)  
 Telf: (03) 9320 6800  
 Email: [service@ourcommunity.com.au](mailto:service@ourcommunity.com.au)



Community Leadership Centre



[ourcommunity.com.au](http://ourcommunity.com.au)

**Vínculos:**

Dentro del portal de Our Community Pty Ltd en [www.ourcommunity.com.au](http://www.ourcommunity.com.au).

**Descripción:**

El *Community Leadership Center* es un portal web australiano que ofrece diferentes recursos e información sobre liderazgo comunitario. El portal se dirige a líderes actuales, líderes potenciales y grupos comunitarios y ofrece recursos que les puedan facilitar el desarrollo de habilidades para el liderazgo en su área elegida. Este portal específico sobre liderazgo está incluido dentro de la página web de Our Community, una organización australiana que ofrece información, recursos y herramientas a 700.000 grupos comunitarios y escuelas, además de promover los vínculos entre el sector comunitario, el público en general, el tejido empresarial y el sector público. La organización ofrece recursos sobre diferentes ámbitos a través de su página web, y también cuenta con departamentos centrados en algunas de las áreas de trabajo vinculadas con las comunidades locales (responsabilidad social de la empresa, donaciones y becas, etc.).

**Actividades:**

- Centro de Recursos
- Ejemplos de líderes (entrevistas, discursos, etc.)
- Información sobre premios (Alcoa Foundation)
- Buscador de Cursos de liderazgo

Clasificación de actividades:

Formación	<b>Centro de recursos</b>	<b>X</b>	<b>Portal web específico</b>	<b>X</b>
Newsletter	Consultoría		Actos/seminarios	
Publicaciones	Pub. Periódicas		<b>Otros</b>	<b>X</b>

## Otras organizaciones o instituciones vinculadas

### Center for Creative Leadership

*Página web:* [www.ccl.org/leadership](http://www.ccl.org/leadership)

*Localización geográfica:* Sede en EE. UU. con delegaciones internacionales

*Descripción del centro:*

El Center for Creative Leadership (CCL®) es uno de los centros referentes en formación ejecutiva sobre liderazgo. Fue fundado en 1970, y desde entonces ofrece a sus clientes por todo el mundo a desarrollar un liderazgo "creativo". Su misión es avanzar en la comprensión, práctica y desarrollo del liderazgo para el beneficio de la sociedad en todo el mundo. Para ello complementa los cursos que ofrece con investigación.

*Actividades:*

- Programas formativos sobre liderazgo (abiertos)
- Soluciones organizativas personalizadas
- Servicios e instrumentos de asesoramiento y feedback
- *Couching*
- Publicaciones y recursos on-line

### National Volunteer & Philanthropy Centre (NVPC)

*Página web:* [www.nvpc.org.sg](http://www.nvpc.org.sg)

*Localización geográfica:* Singapur

*Descripción del centro:*

El National Volunteer & Philanthropy Centre (NVPC) es una organización no lucrativa y no gubernamental creada en 1999. Promociona y desarrolla el voluntariado y filantropía en Singapur a través de todos los sectores, actuando como un centro catalizador y creando redes. Trabaja conjuntamente con organizaciones no lucrativas, empresas y administraciones públicas a través de las plataformas de networking, formación en gestión del voluntariado y capacitación de fondo, así como con becas, investigación y publicaciones. Han creado un programa formativo específico para desarrollar líderes sociales con la colaboración de profesores de la Harvard University's Kennedy School of Government.

*Actividades:*

- Creación de redes multisectoriales (portal web *eMatch* que enlaza ofertas y demandas de voluntariado, y *BoardMatch*, para órganos de gobierno)
- Programas formativos (voluntariado y capacitación de órganos de gobierno)
- Investigación y publicaciones
- Publicaciones periódicas

- Directorio de ONG
- Premios y becas
- Conferencias
- Acciones para el voluntariado
- Etc.

### **LASPAU (Academic and Professional Programs for the Americas)**

*Página web:* [www.laspau.harvard.edu](http://www.laspau.harvard.edu)

*Localización geográfica:* Cambridge, Estados Unidos de América

*Descripción del centro:*

LASPAU es una organización sin ánimo de lucro afiliada a Harvard University y gobernada por una junta directiva independiente e interamericana. LASPAU diseña, desarrolla e implementa programas académicos y profesionales. Su misión es "ofrecer acceso a oportunidades educativas globales, estimula la generación y transferencia de conocimiento, y promueve la comprensión intercultural en América". LASPAU se asocia y colabora con individuos e instituciones para desarrollar y administrar becas y programas académicos y de intercambio profesional.

*Actividades:*

Realizan los siguientes programas vinculados con el liderazgo social:

- Seminars on Social Leadership
- Social Leadership Strengthening Program
- Afro-Colombian Leadership Training Program
- Leadership Fellowship Program
- Maestría de Desarrollo Comunitario Sustentable
- Programa de Liderazgo

### **CReDO (Central de Resurse pentru Drepturile Omului - Resource Center for Human Rights)**

*Página web:* [www.credo.md](http://www.credo.md)

*Localización geográfica:* Moldavia

*Descripción del centro:*

El CReDO es una organización no lucrativa de la República de Moldavia que tiene como objetivo promover cambios democráticos y contribuir al alineamiento de Moldavia en Europa ofreciendo soluciones y políticas para el bienestar social y la sostenibilidad organizativa. Ofrece servicios de consultoría y programas educativos en el ámbito de la gestión de organizaciones no lucrativas y advocacy/cambios sociales. Trabaja a nivel nacional para la red mundial WANGO (Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales),

por ejemplo promoviendo el cumplimiento de un código ético de conducta y principios de transparencia organizativa y rendición de cuentas para ONGs. Actualmente, el equipo de CReDO, junto con otras instituciones y socios, contribuye a la creación de una nueva generación de líderes sociales, a través de acciones como su programa *Civic Leadership Program*.

*Actividades:*

- Servicios de consultoría
- Programas formativos
- Centro de recursos/librería
- Publicaciones y boletín electrónico

### **Institute for Sustainable Communities**

*Página web:* [www.iscvt.org](http://www.iscvt.org)

*Localización geográfica:* Washington DC, Estados Unidos de América

*Descripción del centro:*

El *Institute for Sustainable Communities* es un centro que tiene como misión “ayudar a la comunidades de todo el mundo a superar los retos medioambientales, económicos y sociales para construir entre y para todos un futuro mejor”. Trabaja con un enfoque interno, es decir, que intenta que las soluciones salgan de las propias comunidades y no que sean impuestas desde fuera. Para posibilitar estas soluciones el instituto combina la experiencia técnica y la formación en liderazgo con la inversión en organizaciones locales. El *Institute for Sustainable Communities* trabaja agrupando buenas prácticas del sector público y privado, usando formación y acompañamiento creativo y flexible para ayudar a la comunidades realizar progresos efectivos. Actualmente, el ISC ha gestionado 70 proyectos en 19 países.

### **Benevolent Society**

*Página web:* [www.bensoc.org.au](http://www.bensoc.org.au)

*Localización geográfica:* Australia

*Descripción del centro:*

La Benevolent Society es una organización no lucrativa, independiente y laica fundada en 1813 que trabaja a favor el cambio social para responder a las necesidades de las comunidades en Australia. Cuenta con un grupo de 800 trabajadores y 900 voluntarios para conectar a las comunidades a través de grupos de apoyo, visitas de voluntario y proyectos comunitarios. Además de la acción social directa, la Benevolent Society realiza investigación, evaluación e incidencia política. Entre estas acciones se incluyen inversiones en programas de liderazgo social, que busca la creación de una red de individuos comprometidos que pueda promover el cambio social.

## **BoardSource**

*Página web:* [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org)

*Localización geográfica:* Estados Unidos de América

*Descripción del centro:*

BoardSource es un centro especializado en los órganos de gobierno (*boards*) de las organizaciones no lucrativas. Su objetivo es la mejora del bien público mediante órganos de gobierno excelentes e inspiradores en las organizaciones sociales. Para ello da apoyo y promueve la excelencia en la gestión de los órganos de gobierno del sector, ofreciendo ideas y recursos, además de comprometerse en el desarrollo de las generaciones futuras de líderes de estos órganos de gobierno.

*Actividades:*

- Talleres y formación para líderes de ONGs
- Herramientas de asesoramiento
- Portal web con recursos
- Programa de consultores especializados
- Selección de publicaciones y materiales sobre gobierno de ONGs
- Conferencia anual

### Revistas, *journals* y publicaciones periódicas:

Algunas publicaciones periódicas y *journals* académicos en los que aparecen diferentes artículos y documentos sobre liderazgo en el sector no lucrativo son:

- International Working Paper Series del Centre for Civil Society
- Stanford Social Innovation Review
- Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Online
- Nonprofit management and leadership
- International Journal of Public Administration
- Leadership & Organization Development Journal
- The NonProfit Times
- RETS, Revista española del Tercer Sector

### Libros, artículos y documentos:

A continuación presentamos un listado de bibliografía recomendada sobre liderazgo social / liderazgo en organizaciones no lucrativas o temas vinculados. En la selección se han incluido las publicaciones y citas usadas en la elaboración de esta publicación:

- Las entradas que conforman la bibliografía de la primera parte de esta publicación, el artículo de Ignasi Carreras “Características del liderazgo social en las ONG y otras organizaciones o lucrativas”, que se han marcado con la nota “[P1]”.
- Las referencias usadas durante la investigación y citadas en el artículo resumen de los resultados “Las competencias de los líderes de las ONG españolas—Resultados de la Investigación” de Amy Leaverton aparecen señaladas con “[P2]” .
- Otras referencias, no usadas directamente en ninguno de los dos artículos.

AHMED, S (2005) "Desired competencies and job duties of non-profit CEOs in relation to the current challenges through the lens of CEOs job advertisements", *Journal of Management Development* vol 24. No 10. [P2]

ALLISON, M.; KAYE, J. (2005) *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), USA. [P1]

ANÓNIMO (2003) "Are nonprofit leaders conflicted on boards?", *Directorship*, Jul/Aug 2003; 29, 7; pg. 19.

APPEGATE, B. (2008) "Challenges and Opportunities in Nonprofit Capacity Building", *Nonprofit World*, May/Jun 2008; 26, 3; pg. 23.

BASS, G.D.; ARONS, D.F.; GUINANE, K; CARTER, M.F. (2007) *Seen but not Heard*, The Aspen Institute, Washington DC, USA. [P1]

BENNIS, W. (1987) *On Becoming a Leader*, Perseus Books Group, New York (NY) USA. [P2]

BILIMORIA, D., GODWIN, L. (2005), "Engaging people's passion", en SIMS, R.R., QUATRO, S.A. (Eds) *Leadership: Succeeding in the Private, Public, and Not-For-Profit Sectors*, M.E. Sharpe, Armonk (NY) USA. [P2]

BILSKY, W. & SCHWARTZ, S. H. (1994) "Values and personality", *European Journal of Personality* 8, 163-181. [P2]

BOLDEN, R.; GOSLING, J. (2006) "Leadership Competencies: Time to Change the Tune?" *Leadership* Vol. 2 Núm. 2, pág. 147-63. [P2]

BOLTE, J (2008) *My Stroke of Insight*, Viking, New York. También información en la web <http://www.mystrokeofinsight.com> y se puede visualizar su conferencia en [http://www.ted.com/index.php/talks/lang/eng/jill\\_bolte\\_taylor\\_s\\_powerful\\_stroke\\_of\\_insight.html](http://www.ted.com/index.php/talks/lang/eng/jill_bolte_taylor_s_powerful_stroke_of_insight.html). [P2]

BOLTON, M.; ABDY, M. (2003) "Leadership, leadership, leadership", London: National Council for Voluntary Organisations, Association of Chief Executives of Voluntary Organisations. [P2]

BOYATZIS, R.E. (1982) *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons, New York, USA. [P2]

BOYATZIS, R.E. (1998) *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*, Sage Publications. [P2]

BOYATZIS, R.E.; MCKEE, A. (2005) *Resonant Leadership*, Harvard Business School Press (1a ed.). [P2]

BOYATZIS, R.E.; GOLEMAN, D.; MCKEE, A. (1998), "Primal leadership", en *What Makes a Leader: Harvard Business Review* 7. núm. 5,7, pág. 92-103. [P2]



BOYATZIS, R., MCKEE, A., AND GOLEMAN, D. (2002) "Reawakening your passion for Work". *Harvard Business Review*. 80(4). 86-94. [P2]

BOYATZIS, R.; MCKEE, A. (2006) *Liderazgo emocional*, Harvard Business School Press- Deusto, Barcelona. [P1]

BOYATZIS, R. E.; GOLEMAN, D.; RHEE, K. (1999) "Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)", en: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. (ed.). *Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, USA. [P2]

BRUNHAM, K. (2002) "What skills will nonprofit leaders need in the future?", *Nonprofit World*, May/Jun 2002; 20, 3; pg. 33.

BUNKER, K. A.; WAKEFIELD, M. (2005) *Leading with authenticity in times of transition*, Center for Creative Leadership. [P1]

CANTÓ, N.; CASTIÑEIRA, À.; FONT, A. (2009) *Les fonts del lideratge social*, Fundació Jaume Bofill – Editorial Mediterrània, Barcelona. [P1]

CAPPON, D. (1993). "Intuition from Instinct", *R&D Innovator*, Vol. 2, Núm. 2, Febrero. [P2]

CARRERAS, I. (2007) *La credibilidad de las ONG*, El país, 01/09/07. [P1]

CARRERAS, I. (2008) «El rol i la credibilitat de les ONG», Discurso realizado el 30 de Octubre de 2007 y publicado en "*Ponències curs 2007-2008 del Grup Català del Capítol Espanyol del Club de Roma*", Barcelona. [P1]

CARRERAS, I.; FARRÉ, A. (2005) «El poder de las ONG: cambiando la agenda global», *La Vanguardia Dossier: ¿Quién manda en el mundo?*, La Vanguardia, Enero 2005. [P1]

CARRERAS, I.; FARRÉ, A. (2006) «Los nuevos retos de la lucha contra la pobreza», capítulo 1 del libro "*Las geografías*" (NOGUÉ, J.; ROMERO, J. Eds.), Tirant Lo Blanch, Valencia. [P1]

CARRERAS, I.; OSÉS, M. (2002) *Vivir solidariamente*, Planeta – Fundación Intermón Oxfam, Barcelona. [P1]

CARUCCI, R.A. (2006) *Leadership Divided: What Emerging Leaders Need and What You Might Be Missing*, Jossey-Bass, San Francisco (CA), USA.

CIALDINI, R.B. (2003) "The power of persuasion", *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2003, 1, 2; pg. 18.

MCCLUSKY, J.E. (2002) "Re-Thinking Nonprofit Organization Governance: Implications For Management and Leadership", *International Journal of Public Administration*, 25(4), 539-559.

CLUTTERBUCK, D ; MEGGINSON, D (2000) *Mentoring Executives and Directors*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK. [P2]

COFFEY, A.; ATKINSON, P. (1996) *Making Sense of Qualitative Data*, Sage, Thousand Oaks (CA) USA. [P2]

COHEN, D.; DE LA VEGA, R.; WATSON, G. (2001) *Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide*, Kumarian Press, Bloomfield (CT), USA. [P1]

COLLINS, J. (2001a) *Good to great*, HarperCollins, New Cork, USA. [P2]

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, New York, USA. [P1]

COOPER, R.K.; SAWAF, A. (1997) *Execulive EQ: emotional intelligence in leadership and organizations*, Gosset Putnam, Nueva York, USA. [P2]

CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL'S LEARNING & DEVELOPMENT ROUNDTABLE (2003), "Hallmarks of Leadership Success: Strategies for Improving Leadership Team Quality and Executive Readiness (2003)", Special research report. [P2]

CRUTCHFIELD, L. R.; MCLEOD GRANT, H. (2008) *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Non-Profits*, Jossey-Bass, San Francisco (CA), USA. (www.forcesforgood.net) [P1]

DI DIO, L.; SARAGOVI, C.; KOESTNER, R.; AUBE, J. (1996) "Linking personal values to gender", *Sex Roles*, 34(9-10), pág. 621-636. [P2]

DULEWICZ, V., HIGGS, M. (2003), "Leadership at the top: the need for emotional intelligence in organizations", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11 No.3, pp.193-210. [P2]

EDWARDS, M. (2002) "Organizational Learning in Non-governmental Organizations: What Have We Learned?" p. 331-344; p.332 en: EDWARDS, M.; FOWLER, A. (ed.) (2002) *The Earthscan reader on NGO Management*, Earthscan. [P2]

FERNSLER, T. (2005) "What makes Today's Nonprofit Leader?", *Nonprofit World*, Mar/Apr 2005; 23, 2; pg. 32.

FLANAGAN, J. C. (1954) "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, 51, 4, 327-359. [P2]

FOLDY, E; GOLDMAN,L; OSPINA, S. (2008) "Sensegiving and the Role of Cognitive Shifts in the Work of Leadership", *The Leadership Quarterly Volume 19*, Issue 5, October 2008, Pages 514-529. [P2]

FOWLER, A. (1991) "What is different about managing non-governmental organization (NGOs) involved in Third World development", *RRA Notes*, Issue 11, pp.75-81, IIED, London, UK. [P2]

FOWLER, A. (2009) *The Virtuous Spiral: A Guide to Sustainability for NGO's in International Development*, Earthscan Publications Ltd., Lon-

don, UK. [P1]

GOLEMAN, D. (1995) *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, USA. [P2]

GOLEMAN, D. (2004) "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review*, Jan2004, Vol. 82, Issue 1 (*The Best of 1998 HBR*). [P2]

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., Y MCKEE, A. (2002) *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*, Plaza & Janés, Barcelona. [P2]

HAILEY, J. (2006) *NGO Leadership Development. A Review of the Literature*, PraxisPaper 10, INTRAC, Oxford, 2006. [P1] y [P2]

HAILEY, J.; JAMES, R. (2004) "«Trees Die From the Top»: International Perspectives on NGO Leadership Development. International Perspectives on NGO Leadership Development", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, N°4, pp.343-351. [P2]

HARDY, B. (2007) "Leadership in NGOs: is it all that different than the for-profit sector?", *Canadian Manager*, Spring 2007, 32, 1. [P2]

HAUSER, J. (2003) «Organizational lessons for nonprofits», *The McKinsey Quarterly, Special Edition: The Value in Organization*. [P1]

HODES, B. (2008) "Are your Nonprofit leaders super? CPAs can make sure leaders are leading", *Pennsylvania CPA Journal*; Winter 2008; 78, 4; pg. 36.

JANSEN, P. J.; KILPATRICK, A. R. (2004) «The dynamic nonprofit board», *The McKinsey Quarterly*, 2004, Number 2. [P1]

KAPLAN, A. (1999) "Leadership and management. Leadership: Art and discipline", pág. 423-440 en: EDWARDS, M.; FOWLER, A. (ed.) (2002) *The Earthscan reader on NGO Management*, Earthscan. [P2]

KETS DE VRIES, M. (2004) "Putting Leaders on the Couch: A Conversation with Manfred F.R. Kets de Vries" - The HBR Interview, *HBR Special Issue: Inside the mind of the Leader*, January 2004. [P2]

KILPATRICK, A.; SILVERMAN, L. (2005) "The power of vision", *Strategy & Leadership*, 2005; 33, 2, pg. 24.

KIM, S. (2002), "Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership", *Public Administration Review*, Vol. 62 No.2, pp.231-41. [P2]

KIM, H.; KUNREUTHER, F. (2007) "The Changing of the Guard: What Generational Differences Tell Us About Social-Change Organizations", *Building Relationships Across Difference*, Fall 2007, Volume 15, Number 4.

- KOTTER, J. P. (1995) «Leading Change: Why Transformation Efforts fail», *Harvard Business Review*, March-April 1995; pg. 59-67. [P1]
- KOTTER, J. P. (1990) *A force for change: How leadership differs from management*, The Free Press, New York, USA. [P1]
- KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. (2003) *The leadership challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, USA. [P1]
- KOUZES, J.M.; POSNER, B. Z. (2003) *The five practices of exemplary leadership*, Pfeiffer, San Francisco, CA, USA. [P2]
- KUNREUTHER, F.; KIM, H.; RODRÍGUEZ, R. (2008) *Working Across Generations: Defining the Future of Nonprofit Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, USA. [P1]
- LEDUC, R. F. (1999) *The distribution of Leadership in Nonprofit Organizations between the Chair and the Executive Director* (Tesis).
- LETTS, C. W.; RYAN, W. P.; GROSSMAN, A. (1999) *High Performance Non-profit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*, John Wiley & Sons, New York (NY), USA. [P1]
- MCCLELLAND, D.C. (1973) "Testing for competence rather than intelligence", *American Psychologist*, 28, pp. 1-14. [P2]
- MCCLELLAND, D.C. ; BOYATZIS, R.E. (1982) "Leadership motive pattern and long term success in management", *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 737-743. [P2]
- MCCCLUSKY, J.E. (2002) "Re-Thinking Nonprofit Organization Governance: Implications for Management and Leadership", *International Journal of Public Administration*, Volume 25, Issue 4 March 2002 , pages 539 – 559. [P2]
- MORRIS, L. (2001) *Leadership in Charitable Non-Government Organisations (NGOs)- Integrating Individual and Organisational Beliefs*, VDM Verlag Dr. Mueller.
- NANUS, B.; DOBBS, S. M. (1999) *Leaders who make a difference: Essential Strategies for Meeting the Nonprofit Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco (CA), USA. [P1]
- NORTHOUSE, P. (1997) *Leadership: Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks (CA), USA. [P1]
- OTT, S. J. (2001) *Understanding Nonprofit Organizations: Governance, Leadership, and Management*, Westview Press, Boulder (CO) USA.
- PATON, R.; MORDAUNT, J.; CONFORTH, C. (2007) "Beyond Nonprofit Management Education: Leadership Development in a Time of Blurred

- Boundaries and Distributed Learning”, *Nonprofit and Voluntary Sector*, 2007. Vol. 36, p.1485-1625. [P2]
- PEARCE, C.L., & CONGER, J. A. (2003) *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Sage, Thousand Oaks (CA) USA. [P2]
- PHILLS, J. A. (2005) *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press, New York (NY), 2005. [P1]
- ROCCAS, S.; SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. H.; KNAFO, A. (2002) “Basic values and the Five Factor Model of Personality Traits”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 789-801. [P2]
- ROCK, D. (2006) *Quiet leadership*, HerperCollins Publishers, New York, USA. [P1]
- ROKEACH, M. (1973) *The nature of human values*, Free Press, New York: USA. [P2]
- SALOVEY, P. MAYER, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, cognition, and personality*, 9, pp. 185-211. [P2]
- SANTORA, J.C.; SARROS, J.C. (2008) “Interim Leadership in a Nonprofit Organization: A Case Study”, *The Business Review*, Cambridge, Vol. 11, Num.2, December 2008, pg.66-70.
- SCHEIN, E. H (1984) «Coming to a New Awareness of Organizational Culture», *Sloan Management Review* (pre-1986), winter 1984; 25, 2; pg. 3-16. [P1]
- SCHMITZ, P. (2007) “Worst Practices of a Social Entrepreneur”, *Stanford Social Innovation Review*; Fall 2007; 5, 4; pg. 23.
- SENGE, P. (1994) *The Fifth Discipline*, Currency Doubleday, New York, USA. [P2]
- SIDDIQI, S. (2001) “Who will bear the torch tomorrow? Charismatic leadership and second-line leaders in development NGOs”, *CCS International Working Paper* 9. [P2]
- SPENCER, L.M.JR. AND SPENCER, S.M. (1993) *Competence at work: Models for superior performance*, John Wiley & Sons, New York, USA. [P2]
- SUTTON, R.I. (2003) “Sparkling Nonprofit Innovation: Weird management ideas that work”, *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2003, 1, 1; pg. 42.
- THACH; THOMPSON (2007) “Trading places – examining Leadership competencies between for profit vs. public and non-profit leaders”, *Leadership*

*and Organization Development Journal*, Vol.28, No4. [P2]

TIERNEY, T. J. (2006) *The Nonprofit Sector's Leadership Deficit*, The Bridgespan Group, March 2006. [P1]

TRINKA, J. (2004) "What's a Manager To Do?", disponible en: [www.govleaders.org](http://www.govleaders.org). [P2]

VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B.; SAZ, A. (2004) *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*; Ed. Granica, Barcelona. [P1]

WEI-SKILLERN, J.; AUSTIN, J.A.; LEONARD, H.; STEVENSON, H. (2007) *Entrepreneurship in the Social Sector*, Sage Publications, London, UK. [P1]







# ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

---

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

FUNDACIÓN

