

## Liderazgo para el Cambio Social

### 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 Guttmann 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, 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.

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 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.

## Ejemplos 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.

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

### 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, del centro INTRAC (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 Universidad 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, acostumbran 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.

## Características del Liderazgo Social

Para analizar las características propias del liderazgo social usaremos la definición de liderazgo que establece Peter Northouse 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.

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**.

## 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 congregarse 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**



### **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 legitimidad 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

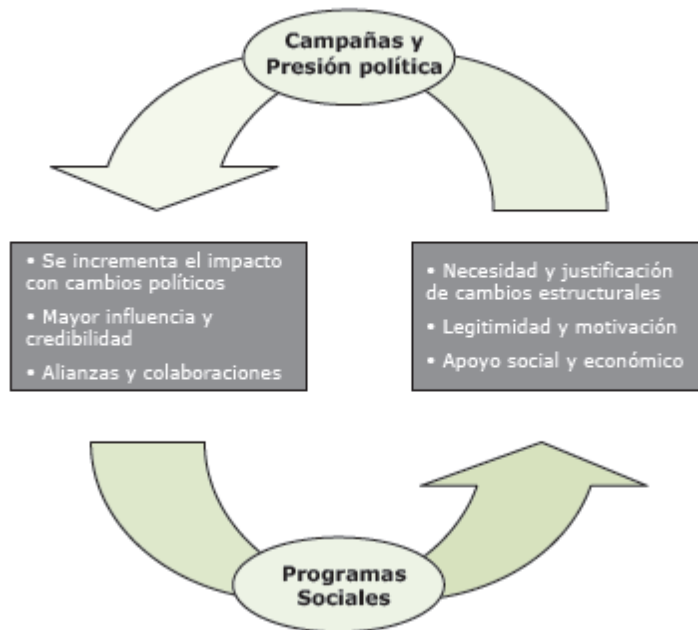
*"Liderazgo es el arte de movilizar a otros para luchar por una aspiración compartida"*  
Kouzes y Posner. *The leadership challenge*

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

#### 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**



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.

## 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 aún 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.**

## Evolución del liderazgo Social

### 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.

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.

### **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 capacidad 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>

**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>

### 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.

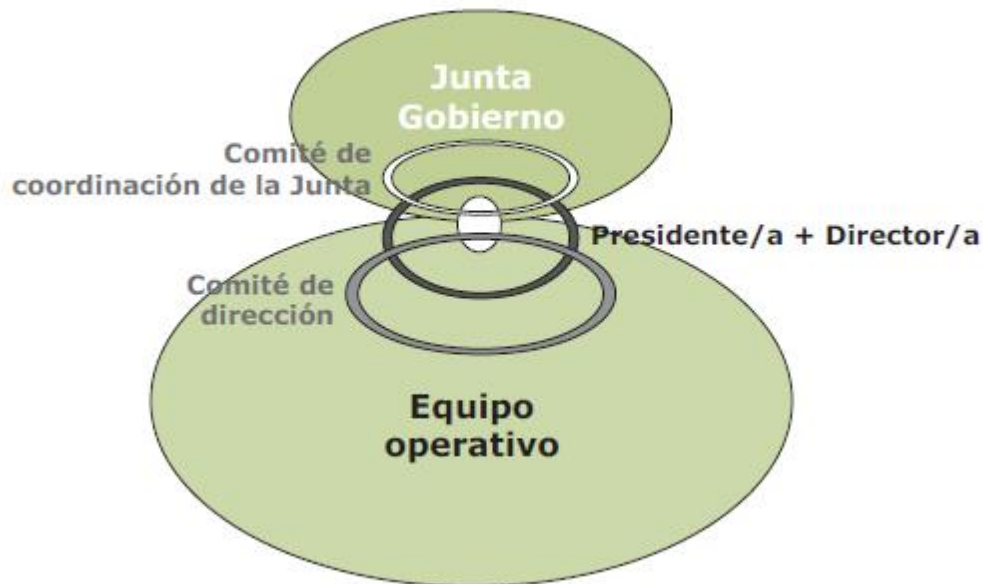
Este tipo de liderazgo se ajusta mucho más que el tradicional - concentrado en una, dos o muy pocas personas y con una inequívoca dinámica de arriba a abajo- a los valores institucionales de las ONG y a lo que aspiran sus miembros. También resulta ser más efectivo para abordar los diferentes retos que 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.

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 a cabo. Tampoco hay muchas experiencias consolidadas de las que poder aprender, así que el camino debe diseñarse andando y experimentando paso a paso.

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 gobierno; 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



### 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.

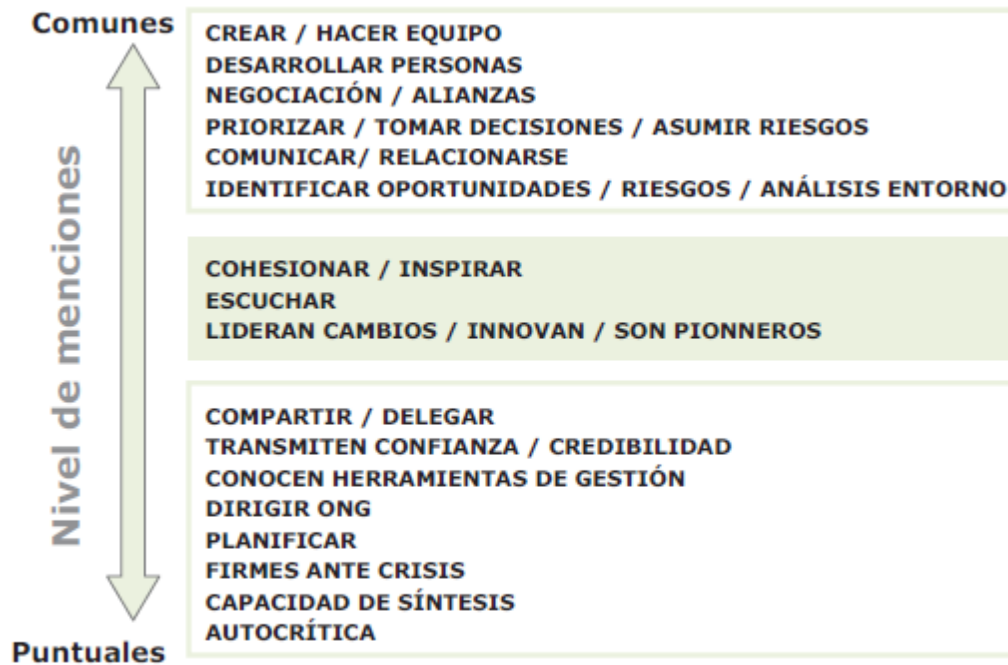
Así mismo, el líder de una ONG ha de saber crear y manejar alianzas con otras ONG y otros tipos de entidades. Este es un aspecto clave para conseguir mayor impacto social. Otras características, en cambio, han sido mencionadas más puntualmente, y aparecen en el cuadro inferior de cada una de las figuras.

**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**

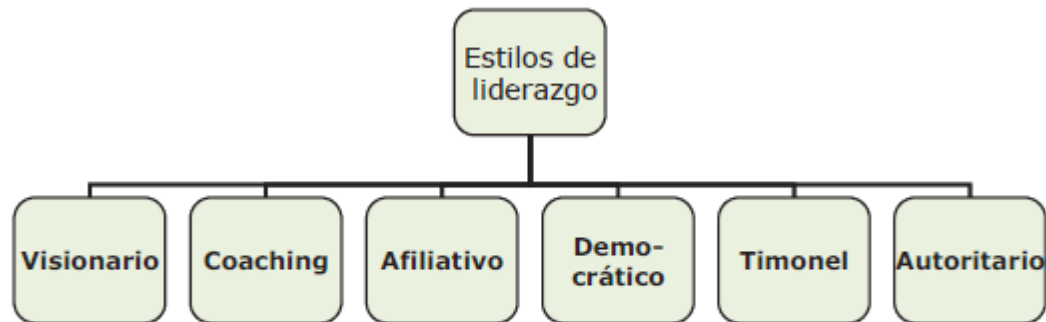


*Fuente: Resultados agrupados de sesiones de trabajo con responsables de ONG*

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

## 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 plantee 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**

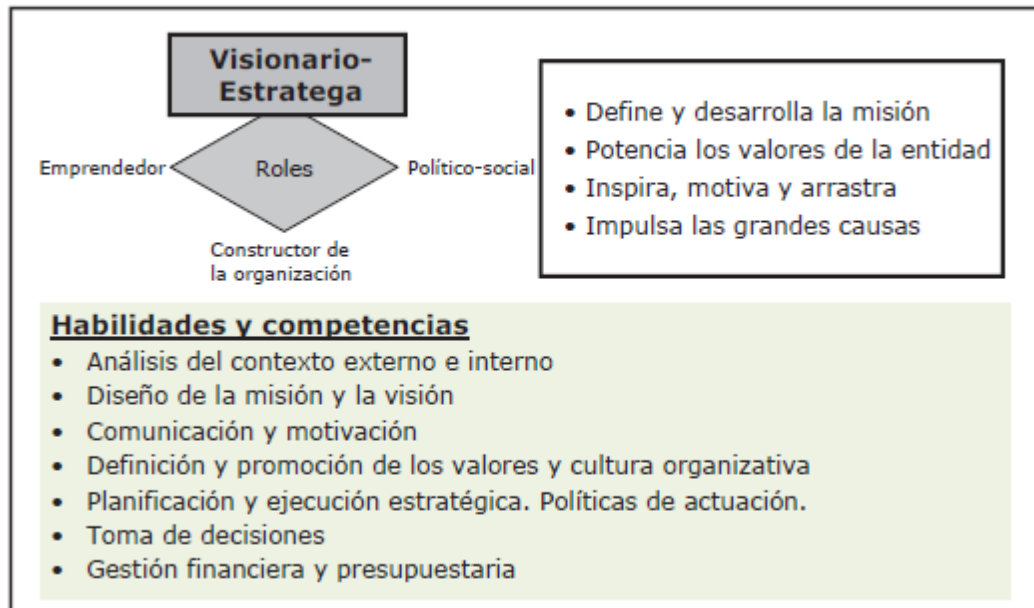


### **5.1. Rol Visionario-Estratega**

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.

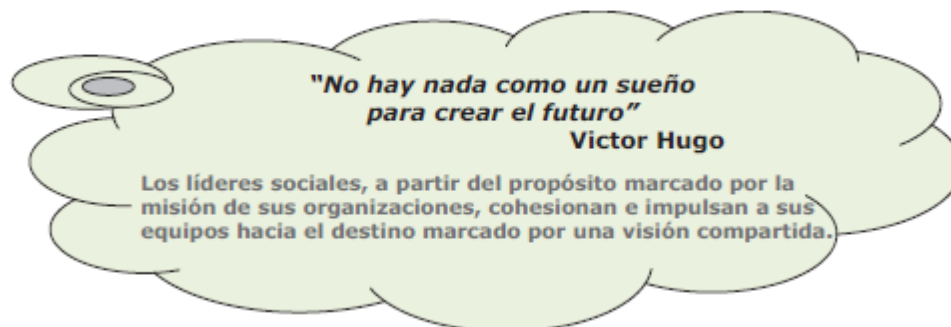
Es un rol de liderazgo que va mucho más allá de definir cómo ha de ser la organización y su actuación en el futuro. Le corresponde potenciar los valores, inspirar y motivar a cada uno de los miembros del equipo de la ONG, así como a los socios y colaboradores, para conseguir que "se enamoren" de lo que 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



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



## 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.

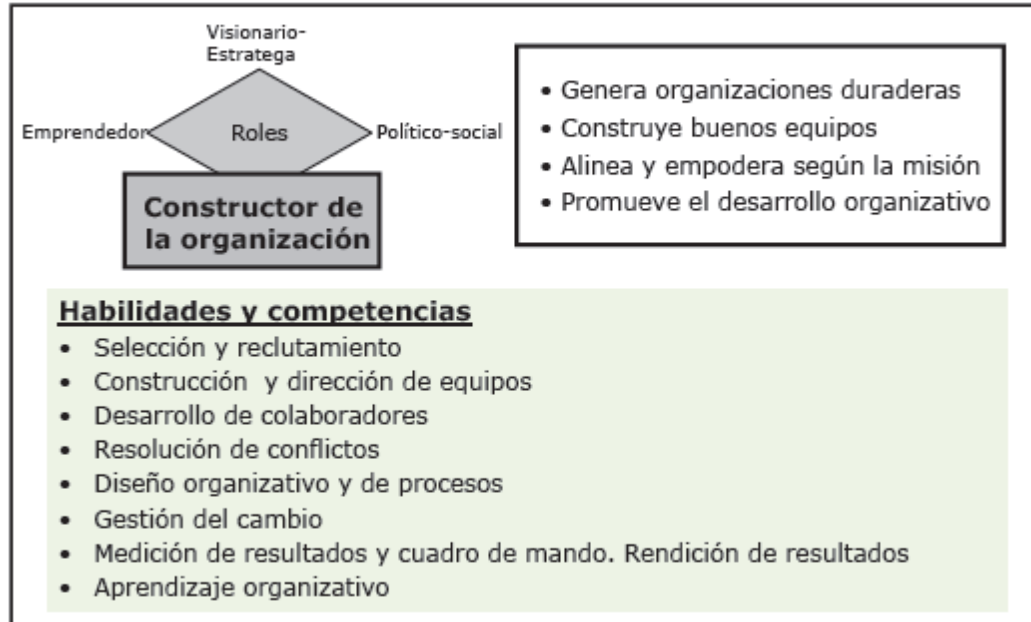
Este es un indicador de que ese "*liderazgo bueno*" no había preparado suficientemente el terreno para que la ONG fuese capaz de irse renovando de forma continuada y de ir adquiriendo más capacidad para afrontar los retos de futuro, disponiendo para ello de nuevos líderes y un equipo operativo recio, 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**



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

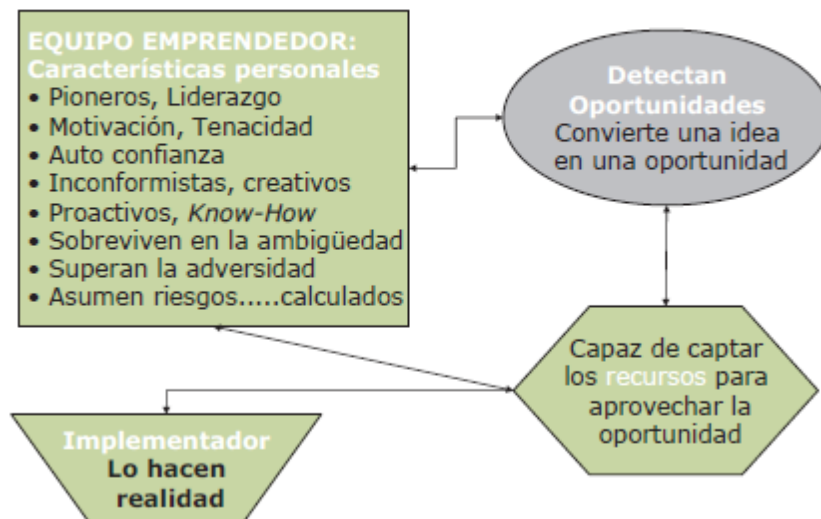
PRIORIDADES INSTITUCIONALES						
	Objetivos misionales			Obj. Des. organizativo		
	1	2	3	4	5	6
Indicadores Capacidad	X			X	X	X
Indicadores Actividad	Y	Y	Y	Y		Y
Indicadores Impacto social	Z	Z	Z			

La medición de resultados debe focalizarse en las prioridades institucionales

### 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



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**



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.

#### 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



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