

## EL CAPÍTULO PERDIDO

# Reconstruir el liderazgo de las ONG



*"Deja de patear la pelota por el camino"*

James Crowley  
en colaboración con Morgana Ryan y Patricia Mugeke

Nov 2024, BORRADOR - Versión 1.7

# CONTENIDO

*Prefacio*

*Una nota de agradecimiento*

## **Introducción**

**Parte 1:** Balance

**Parte 2:** Pilares de un sistema de liderazgo de alto rendimiento

**Parte 3:** Líderes individuales y liderazgo individual

**Parte 4:** Qué hacer? Crear un plan de acción de liderazgo para 2025-2035

**Anexo A:** Citas de entrevistas organizadas en torno a los doce temas principales.

**Anexo B:** Citas de destacados líderes políticos, académicos y del mundo del deporte.

**Anexo C:** Herramientas de autoevaluación (*trabajo en curso*)

## Prefacio

*El 2 de abril de 2024, un ataque aéreo israelí contra un convoy de ayuda en el norte de Gaza mató a siete cooperantes de la organización benéfica World Food Kitchen. Fue otro hito revelador en la inútil, desesperada y algunos dirían siniestra guerra entre Israel y Hamás. La montaña rusa de tragedias de esta triste guerra ya está empezando a desaparecer de nuestros titulares; pero, de alguna manera, ésta nos ha tocado la fibra sensible. Tal vez, porque no se trataba de cooperantes locales, sino de una combinación de británicos, polacos, australianos, estadounidenses-canadienses y palestinos. Más de 196 trabajadores humanitarios habían muerto ya en Gaza en este último conflicto.*

*Ese anuncio también nos tocó la fibra sensible porque nos recordó el trabajo esencial y desinteresado de los trabajadores humanitarios en cientos de situaciones en todo el mundo, algunas, fugazmente en las noticias - a menudo no, al menos, no por mucho tiempo. Crisis en Ucrania, Palestina, Myanmar, Sudán del Sur, Nigeria, Somalia, República Democrática del Congo, Chad, Níger, Malí, República Centroafricana, Haití +++ ... ¡esta lista (ordenada por el número de víctimas en 2023) es larga! Profesionales de la ayuda altamente cualificados y dedicados arriesgan sus propias vidas para hacer todo lo que pueden, a menudo lejos de sus propios hogares, en el verdadero espíritu del humanitarismo, para ayudar a las comunidades locales afectadas a hacer frente a la amenaza del hambre, la inanición, las lesiones, la injusticia y la discriminación.*

*Este documento NO trata de los asombrosos esfuerzos de estos dedicados trabajadores en primera línea. En su lugar, queremos mirar bajo la cubierta de las inusuales, complejas y altamente cargadas entidades que coordinan y gestionan estos esfuerzos. Queremos centrarnos específicamente en el tema del liderazgo de las ONG internacionales y en cómo podríamos reforzar y reconstruir las capacidades de liderazgo de estas organizaciones. En términos de etiquetado, a veces se hace referencia a ellas como agencias humanitarias y de desarrollo, pero a menudo, para abreviar, como iNGOs [international, Non-Government Organisations]. Ésta es la etiqueta que utilizaremos en este documento.*

*Este documento<sup>1</sup> es, inevitablemente, una crítica. Somos honestos y directos en nuestras observaciones, críticas y reflexiones, basadas en gran medida en nuestro trabajo con más de treinta de estas grandes organizaciones durante los últimos dieciocho años. También hemos escuchado atentamente las sinceras aportaciones de amigos y colegas de todo el sector. No obstante, las conclusiones finales son nuestras sinceras opiniones, y todas las críticas y reproches deben dirigirse exclusivamente a nosotros. Hemos hecho todo lo posible por ser constructivos... tratando de ofrecer sugerencias y un camino a seguir para cada reto. Se trata de un sector vital para nuestro agitado mundo. Sin embargo, queda mucho trabajo por hacer para reconstruir el liderazgo y la capacidad de dirección en estas entidades para que puedan contribuir eficazmente durante las próximas décadas.*

---

<sup>1</sup> Los orígenes de este documento fueron una creación conjunta con Tosca Bruno-van Vijfeijken, Morgana Ryan y Patricia Mugeke..... Tosca también realizó algunas entrevistas iniciales en la fase inicial, aunque tuvo que dejar de contribuir durante Covid debido a otras prioridades laborales. Más tarde fue una de las muchas comentaristas de varios borradores del documento.

## *Una nota de agradecimiento*

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a un grupo de personas que han sido muy generosas con su tiempo y han aportado un conjunto fascinante de reflexiones, ideas y, a menudo, autocríticas. Estamos muy agradecidos por esta aportación sincera y constructiva. Estas personas desempeñan, o han desempeñado recientemente, funciones clave en diversas organizaciones humanitarias y de desarrollo, tanto del Norte como del Sur. En cuanto a la selección, se trata de personas a las que conocíamos personalmente por nuestro trabajo en el sector durante la última década, y en las que sabíamos que podíamos confiar para una aportación bien fundamentada, honesta y sincera. Habrán observado una pequeña selección de citas a lo largo del documento, especialmente en la Parte 1, donde desgranamos las conclusiones en doce temas. En el Anexo A se incluye un conjunto más amplio de citas organizadas en torno a esos mismos doce temas.

Más o menos por orden alfabético. Gracias a: **Amitabh Behar**, Director Ejecutivo Interino de Oxfam Internacional, anteriormente Director Ejecutivo de la Fundación Nacional de la India, Vicepresidente de CIVICUS. **Michael Duggan**, Director de Salesforce, anteriormente Director de Información y Director de Operaciones Adjunto de Oxfam Internacional; anteriormente Director de Información de Trocaire. **Maja Daruwala**, directora ejecutiva de Commonwealth Human Rights Initiative, India; fideicomisaria de Oxfam GB. **Jim Emerson**, Director General Interino de The Power of Nutrition; 29 años en Plan International (CD, RD, COO y Director General); más recientemente ha desempeñado diversas funciones como Asesor del Secretario General de Aldeas Infantiles SOS; Director General de VSO e INTRAC, Director General de ChildFund Alliance; Asesor Estratégico de BRAC y Director Regional de Save the Children en África Occidental. **Matt Foster**, Director de Desarrollo Internacional en la Open University, anteriormente Director de Estrategia y Rendimiento en VSO. **Mark Goldring**, Director de Asylum Welcome; anteriormente, Consejero Delegado de Oxfam GB; Consejero Delegado de Mencap; Consejero Delegado de Voluntary Services Overseas. **Ian Gray**, Gray Dot Catalyst; anteriormente Director de Programas Internacionales en Toybox; anteriormente en WorldVision UK - Jefe de Asuntos Humanitarios y de Emergencia, Director Adjunto de Estrategia, Director Asociado de Política e Innovación de Programas. Profesor **John Hailey**, Centre for Charity Effectiveness, City University of London; anteriormente fundador y Director de INTRAC. El difunto **Jeremy Hobbs** (RIP), Director General de Development Essentials Pty Ltd; ex Director Ejecutivo de Oxfam Internacional; Director Ejecutivo de Oxfam Australia. **Ray Jordan**, disruptor confeso del sector y ex director general de ONG internacionales en Gorta Group y Self-Help Africa. **Penny Lawrence**, entrenadora ejecutiva; presidenta de Refugee Action y ex directora ejecutiva adjunta de Oxfam GB; anteriormente directora de programas internacionales de VSO. **Siobhan McGee**, Directora Adjunta de la Unidad de Evaluación y Auditoría del Ministerio de Asuntos Exteriores de Irlanda. Anteriormente Directora General de ActionAid Irlanda y miembro del Equipo de Liderazgo de la Federación Internacional de ActionAid. **Jonathan Mitchell**, Senior Leader en el Sector de las ONGI, que ha desempeñado diversos cargos ejecutivos en CARE USA y CARE International, y más recientemente en Plan International, ODI y Oxfam. **Patricia Mugeke**, Responsable de Transformación en Action Aid International. **Vivian Omari**, Responsable de Implementación del Marco de Rendimiento en Action Aid International. **Yeshe Smith** y **Shannon Shultz**, de AusAID. **Danny Sriskandarajah**, Consejero Delegado de Oxfam GB; anteriormente responsable de CIVICUS y Director General de la Royal Commonwealth Society. **Tosca Bruno-van Vijfeijken**, Five Oaks Consulting y autora de *Between Power and Legitimacy: El futuro de las ONG transnacionales*. **Emmah Wandere**, International Service Sharing en Action Aid International. **James Wangombe**, Recaudación de Fondos Internacionales en Ayuda en Acción Internacional. **Bharath YJ**, Transformación del Modelo de País en Action Aid International, Asia.

Por último, gracias a algunas personas importantes en este largo viaje de descubrimiento; empezando por **Gib Bulloch**, Intreprenuer, fundador de Craigberoch, fundador/antiguo líder de Accenture Development Partnerships (ADP). Gracias también como **Louise Mackerson-Sandbach**,

**Mary Woodgate, Lionel Bodin, Roger Ford** y el equipo que sigue liderando esta innovadora organización en Accenture. Gracias a **John Downie**, de Accenture. **A Author Larok**, recientemente nombrado Secretario General de Ayuda en Acción Internacional. Un agradecimiento especial al infatigable e inspirador **Paddy Maguinness**, que ahora ayuda a reanudar el proceso de paz en Haití, antes 27 años en Concern y MD en Traidlinks. Por último, pero no por ello menos importante, a nuestro paciente y sufrido equipo de revisión y edición, Deborah, Aisling y Rebecca Crowley.

## INTRODUCCIÓN

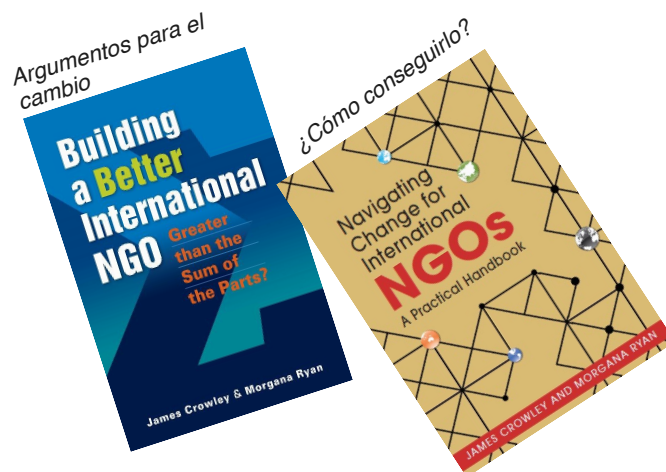
Morgana y yo llevamos más de 18 años observando, estudiando y reflexionando sobre los retos del liderazgo en las grandes ONG. En nuestro trabajo para desarrollar nuestras dos publicaciones anteriores "Building a better international NGO" (2013) y "Navigating change for international NGOs" (2016), la cuestión del liderazgo -en su sentido más amplio- persistía de forma incómoda.

En este documento, intentamos abordar algunas cuestiones muy peliagudas en un sector en el que vivimos y que amamos, por ejemplo: *¿Por qué es tan difícil dirigir las ONG? ¿Está la capacidad de liderazgo actual a la altura de las circunstancias? ¿Cuáles son los ingredientes más importantes de un liderazgo fuerte en las ONG? ¿Cómo afecta el cambiante entorno externo al tipo de líderes y al liderazgo que necesita una ONG moderna? ¿Cómo empezamos el viaje para llegar a un lugar mejor?*

---

### Publicaciones anteriores (2013 y 2016)

---



Por supuesto, a lo largo de los años hemos observado algunos ejemplos impresionantes de liderazgo sólido... Recuerdo los esfuerzos troyanos de todo el equipo directivo de AMREF durante 2006/07, cuando se propusieron ampliar su contribución para reforzar los sistemas sanitarios en toda África. Fue el primer intento serio que conocí de replantearse a fondo una teoría del cambio (*aunque en aquel momento no utilizaban ese lenguaje*). Poco después, Morgana y yo quedamos muy impresionados por los esfuerzos de CRS para impulsar la explotación de las nuevas tecnologías con el fin de extraer información para la innovación, el aprendizaje y la gestión adaptativa de los programas. La incorporación de un alto ejecutivo tecnológico del sector privado supuso un enorme catalizador en su propio sistema de liderazgo, y desde 2010 se convirtió en un faro para el sector en general, a través de la conferencia anual ICT4D (*Tecnologías de la Información y la Comunicación para el Desarrollo*). Y, en los últimos tiempos, estamos observando con esperanza y optimismo los impresionantes progresos de Ayuda en Acción Internacional, bajo la dirección de su nuevo Secretario General, Arthur Larok, en sus decididos esfuerzos por inculcar una cultura de alto rendimiento en todos los rincones de esta ambiciosa federación.

Sin embargo, un liderazgo fuerte parece a menudo esquivo. Mientras deliberábamos sobre la preparación de estas dos publicaciones anteriores, a menudo debatíamos qué impulsaba qué. En los últimos años, hemos emprendido el viaje para explorar este enigma del liderazgo, reflexionando sobre nuestras experiencias prácticas, analizando una serie de publicaciones sobre liderazgo y hablando en profundidad con una serie de personas que desempeñan, o han desempeñado recientemente, funciones clave en diversas organizaciones humanitarias y de desarrollo, tanto del norte como del sur.

La intención de este documento es simplemente ofrecer una serie de perspectivas, ideas y herramientas que ayuden a reforzar el liderazgo individual y colectivo de cara a la próxima década. El documento se divide en cuatro partes:

**La primera parte, "Balance"**, trata de evaluar el estado actual del liderazgo en nuestras ONG internacionales. Se basa en tres fuentes: nuestras propias observaciones a lo largo de los últimos dieciocho años; lo que hemos escuchado en más de 20 fascinantes entrevistas y, por último, lo que podemos deducir de algunos de los cambios estratégicos más importantes o megatendencias que configurarán nuestro futuro.

**En la segunda parte**, intentamos reconstruir el tejido de un "sistema de liderazgo" sólido, destacando lo que consideramos los pilares más importantes.

**En la tercera parte** abordamos la cuestión central de la selección y el desarrollo de las personas y, en particular, cómo podemos crear una cantera más sólida de líderes individuales para el futuro.

**Por último, en la Parte 4** - ¿Qué hacer? .... intentamos reunir todo esto para crear un plan de acción.

Muchas gracias a todos los entrevistados por su tiempo y, en particular, por sus puntos de vista abiertos y sinceros. Sus aportaciones han sido de gran ayuda para dar forma a nuestro análisis y pensamiento. Hemos incluido muchas de sus citas directas, especialmente en la Parte 1, que aportan mucha vida y color a este documento.

El documento presenta una serie de conclusiones al final de cada sección. Sin embargo, si tuviéramos que resumir nuestras conclusiones en unos pocos mensajes básicos, serían los siguientes:

- A. El liderazgo es un amplio "sistema" con muchas piezas interrelacionadas, y mucho más que unos pocos individuos de alto perfil; aunque, por supuesto, los líderes individuales a todos los niveles son componentes importantes de cualquier "**sistema de liderazgo**".
- B. Los "sistemas de liderazgo" de muchas grandes ONG son **frágiles, están sobrecargados, cansados y, en algunos casos, simplemente rotos**. Creemos que algunos llevan tiempo rotos. Las juntas directivas, los ejecutivos y los líderes de todo el mundo deben aunar esfuerzos para reconstruir estos sistemas de liderazgo.
- C. Un "sistema de liderazgo" débil o roto puede hacer que las organizaciones deriven hacia lo que llamamos una "cultura de **bajo rendimiento**", que puede ser paralizante y contagiosa. Una cultura de bajo rendimiento puede socavar todos los pilares de su sistema de liderazgo. Tenga cuidado, cada nombramiento que haga puede reforzar o socavar su cultura del rendimiento.
- D. No se deje engañar por la tentación de buscar soluciones rápidas y heroicos nombramientos externos para tapan las grietas de su sistema de liderazgo. En su lugar, construya una sólida **cantera ascendente** de talento para el liderazgo. .... En la Parte 3 hemos sugerido una "pirámide de atributos de liderazgo" ascendente.
- E. La necesidad de lo que hacemos es enorme: pobreza, conflictos, injusticia, desigualdad, hambre. Sin embargo, el **papel de las grandes ONG está siendo más cuestionado** y examinado que nunca. Necesitamos un liderazgo fuerte y sistemas de liderazgo para navegar por una ruta y una contribución - para tener alguna oportunidad de cumplir con lo que se necesita en las próximas décadas.

-----

# PARTE 1 - BALANCE - PASADO, PRESENTE Y FUTURO

## Nuestras propias reflexiones

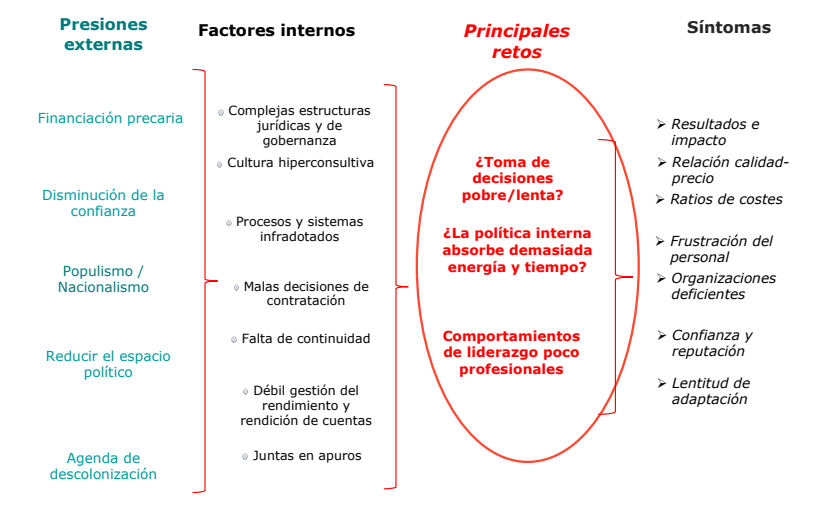
Empezamos reflexionando sobre nuestra propia experiencia, aprendizajes y frustraciones de nuestro trabajo en el sector, cosas con las que nos topamos una y otra vez. Nos preguntamos por qué vemos que la toma de decisiones es lenta o deficiente, por qué la política interna parece absorber tanta energía y tiempo, por qué algunos de los comportamientos de liderazgo que vemos a veces están muy por debajo de lo que cabría esperar y, sorprendentemente, pueden parecer muy inferiores a los que se observan en el sector privado.

¿Son estos retos de liderazgo una consecuencia natural de las considerables presiones y demandas externas -financiación precaria, disminución de la confianza, auge del populismo y el nacionalismo, reducción del "espacio político", la agenda de descolonización y el impulso cada vez mayor hacia una mayor localización de la ayuda. Tal vez, estos retos de liderazgo también estén relacionados con las características internas que parecen impregnar a muchas de estas organizaciones, temas que ya abordamos en nuestras publicaciones anteriores: estructuras jurídicas y de gobernanza terriblemente complejas, culturas hiperconsultivas, procesos y sistemas infrafinanciados, marcos de rendimiento y rendición de cuentas débiles y juntas directivas con dificultades para seguir la pista de lo que realmente está pasando.

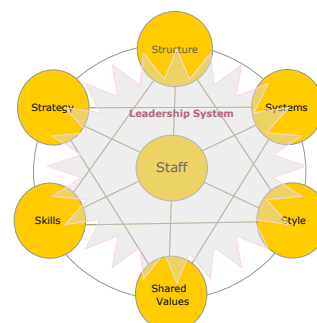
Es decir, ¿se trata de una cuestión de líderes y liderazgo individuales? o ¿el problema es más sistémico en estas organizaciones y en el sector en el que nos encontramos hoy en día?

Nuestras primeras reflexiones nos llevaron a la primera hipótesis simple: que el liderazgo en cualquier organización no se refiere sólo a uno o dos individuos. Creemos que el liderazgo es un tema más amplio, que incluye a individuos y equipos, así como aspectos como hábitos, normas, comportamientos, estándares, políticas e incluso procesos y sistemas. Empezamos a referirnos a esto como el "sistema de *liderazgo*", en la línea del conocido modelo de las "Siete S"<sup>2</sup>. Como presidente y miembro de la Junta Directiva, usted forma parte de ese sistema, le guste o no. Por supuesto, su Director General o Secretario General es una parte muy importante de este sistema, al igual que el "Equipo de Liderazgo Senior" y

### Lo que hemos observado en los últimos 18 años



**Not just about individual leaders - but a broader 'leadership system'**



<sup>2</sup> Desarrollado a finales de los años 70 por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, consultores de la empresa McKinsey. Se cree que se basa en un "modelo estrella" anterior de Jay Galbraith de los años sesenta.



todos los demás equipos importantes a nivel internacional, nacional y sobre el terreno. Los distintos niveles de políticas y procesos en torno a la contratación, el desarrollo profesional, la gestión del rendimiento y la toma de decisiones son también partes importantes del tejido de su sistema de liderazgo más amplio.

## ***Lo que nos han dicho los colaboradores externos***

Hemos hablado con diversos líderes del sector, tanto del Norte como del Sur, y hemos recabado opiniones francas y profundas. Se trata de personas que desempeñan (o han desempeñado recientemente) algunas de las funciones de liderazgo más exigentes de nuestro sector. Les estamos muy agradecidos por su tiempo y, en particular, por sus sinceras aportaciones. Por otra parte, nos gustaría dejar constancia de que, a pesar del tono desafiante y autocrítico de las aportaciones y citas que figuran a continuación, todos los entrevistados conservan un enorme sentido de la pasión y el compromiso con el sector.

Resumimos lo que escuchamos en doce temas clave. Las tres primeras se refieren al formidable contexto actual del sector. En repetidas ocasiones oímos que estas funciones directivas se han convertido en trabajos prácticamente imposibles. Como dijo elegantemente el profesor John Hailey<sup>1</sup>, *"la complejidad y las exigencias contradictorias hacen cada vez más difícil dirigir estas organizaciones. Hará falta gente increíble en compromiso y resiliencia para poder marcar la diferencia; yo no querría hacerlo"*. Vivian Omari<sup>1</sup>, de ActionAid, lo expresó de forma ligeramente distinta: *"Las ONGI son difíciles de dirigir: son engañosas, no son empresas, pero en el fondo son mucho más que empresas"*. Mark Goldring<sup>1</sup> expresó sentimientos similares: *"Los líderes están cada vez más encasillados... el miedo a cometer un error domina cada vez más... la libertad para salir y marcar una diferencia real no existe como antes"*. Y cuando miramos más allá de los límites de las

---

## **Los 12 temas principales de las entrevistas externas**

---

Contexto formidable

1. Trabajos imposibles
2. Cuestionamiento del liderazgo en las últimas décadas
3. Dudas sobre el futuro "valor añadido" de las grandes ONG internacionales

Estructura y poder

4. Desesperación por la simplificación
5. Diseño de estructuras y equipos
6. Informal, potencia disipada

Cambia

7. Cola de habilitación débil
8. Rendimiento y responsabilidad
9. Miembros del Consejo con dificultades para cumplir su función
10. Cambio casi imposible

Personas

11. Selección del personal adecuado
  12. Continuidad de las personas/talento
- 

<sup>1</sup>Véase la lista de entrevistados en "Nota de agradecimiento".

organizaciones individuales, el reto se vuelve más complejo: como Bharath <sup>Y1</sup> dijo sucintamente: "Se necesita un liderazgo multipolar, especialmente si queremos que los movimientos sociales tengan éxito".

Tal vez, en este contexto, no deba sorprendernos que la evaluación del liderazgo en la última década no sea tan brillante. Como dijo sin rodeos un veterano dirigente del sector, "los últimos 10 a 15 años de liderazgo no han servido bien al sector". Pero creemos que estos sentimientos autocríticos (y hubo muchos) deben ponerse en contexto: como ya se ha dicho, estas funciones se han vuelto extraordinariamente difíciles.

El debate sobre el futuro real o el "valor añadido" de algunas de estas grandes organizaciones internacionales, especialmente las más generalistas, agrava este difícil contexto. Como señaló Mark Goldring<sup>1</sup>, "el papel de las ONG está más cuestionado que nunca... su contribución no es ni de lejos tan significativa como creemos". Penny Lawrence<sup>1</sup> fue más allá: "Quizá la ayuda como respuesta neocolonial a la desigualdad haya llegado a su fin". Otro entrevistado habló de un "contexto de confianza muy dañado" y se preguntó si, tal vez, "el Sur simplemente no nos necesita".

Los temas 4, 5 y 6 abordan la complejidad de las estructuras y la toma de decisiones, así como la importancia crucial del poder blando para cualquiera que se tome en serio la posibilidad de asumir un papel de liderazgo. Jeremy Hobbs<sup>1</sup> lo expresó de forma sencilla: "El modelo de la gran federación no es sostenible, es demasiado complicado". Siobhan McGee<sup>1</sup>, que actualmente trabaja en el Ministerio de Asuntos Exteriores de Irlanda y cuenta con una amplia experiencia en varias ONG, explicó: "La estructura y la composición de los equipos de liderazgo internacional en las federaciones o alianzas son necesariamente una 'chapuza'; deben reflejar la amplia base de miembros, la complejidad de las relaciones e interdependencias de la red y factores como la contribución financiera; es un escenario completamente diferente al de una estructura singular o un sistema más pequeño". Ian Gray<sup>1</sup>, desde su experiencia con algunas grandes ONG internacionales, habló apasionadamente del reto de "ahogarse en la política y la burocracia". Otro veterano del sector, Jim Emerson<sup>1</sup>, lo expresó de forma muy sencilla: "la estructura de liderazgo actual es suficiente para mantener las ruedas en marcha, para sobrevivir". Y añadió: "Mucho de lo que ocurre en la alta dirección y en los consejos de administración es superficial". Debido a esta complejidad, existe el riesgo de que demasiadas funciones pierdan su sentido, como Ray Jordan<sup>1</sup> expresó sin rodeos: "la atención se centra más en informar y cumplir que en hacer un verdadero trabajo".

Jim Emerson habló apasionadamente de la "importancia del liderazgo tanto informal como formal (autoridad)". Otro ejecutivo sugirió que "los buenos líderes son los que se sienten cómodos con la incertidumbre, la complejidad y las escasas diferencias de poder, capaces de navegar por estructuras planas". Y Penny Lawrence añadió: "Tenemos que pasar a un modelo de liderazgo distribuido, evitando la gran burocracia, con una red de líderes que trabajen juntos para alcanzar los objetivos". Jonathan Mitchel<sup>1</sup> reforzó esta idea y advirtió: "El poder informal es muy importante en este sector; nombrar líderes de fuera, sin estas habilidades, tiene pocas probabilidades de éxito; hay muchos ejemplos en los que nombrar a las personas de fuera equivocadas casi lleva a la quiebra".

---

<sup>1</sup>Véase la lista de entrevistados en "Nota de agradecimiento".

1

<sup>1</sup>Véase la lista de entrevistados de la fase 1 en el anexo A.

Hubo muchos comentarios relacionados con los retos que plantea la creación de una cultura sólida de rendimiento y responsabilidad (tema 8), un tema que retomaremos en la Parte 2. Uno de los entrevistados se refirió a la existencia de una "cultura de bajo rendimiento en varios niveles, desde la cúpula hasta el terreno". Penny Lawrence dio un giro equilibrado a este tema: "Sí, necesitamos organizaciones basadas en principios y propósitos, pero deben ser capaces de funcionar de forma práctica y eficaz". John Hailey matizó "La gestión del rendimiento es uno de los principales puntos débiles, no porque la gente no quiera, sino porque carece de los conocimientos necesarios para hacerlo correctamente. Patricia Mugeke<sup>1</sup> subrayó el valor de crear un "marco de rendimiento y rendición de cuentas como herramienta esencial para ayudar a impulsar el cambio cultural y disciplinario"... pero matizó que debe crearse con sumo cuidado, ya que "los países que parecen débiles o fuertes desde la distancia pueden no reflejar la realidad del trabajo de programación o el impacto sobre el terreno".

El Tema 9 se refiere al papel crucial de los consejos de administración y a su ardua lucha por cumplir su mandato de liderazgo. Matt Foster<sup>1</sup> comentó de forma pragmática "Los patronatos se ocupan principalmente de sobrevivir, más de asegurarse de que no arruinan nada; detectan problemas obvios; la verdad es que no están lo suficientemente expuestos como para tener realmente una buena idea de lo que ocurre, ¿cómo podrían hacerlo?". Ray Jordan<sup>1</sup> se preguntaba: "¿Están los administradores alineados con la misión o son meros guardianes del pasado?". Ian Gray comentó: "La mayoría están asustados, muy a la defensiva, no se meten en líos". Siobhan McGee explicó que "la competencia de los consejos y la contribución de sus miembros puede ser una 'bolsa de la suerte'; con uno o dos pasos en falso, es muy fácil que se produzca un efecto neto negativo en lugar de la función de supervisión estratégica, rendición de cuentas y gestión de riesgos que debe desempeñar un consejo". Por último, en algunos países en los que se ejecutan programas, puede haber una complejidad añadida, como señaló uno de los entrevistados en relación con la "cuestión del nepotismo en los consejos, que hace que quieran centrarse sólo en sus comunidades sin ser estratégicos... algunos ven las ONG como una fuente de ingresos a pesar de que se inscribieron para trabajar como voluntarios y, por lo tanto, presionarán para que se celebren reuniones innecesarias para poder reclamar dietas, transporte y alojamiento en hoteles".

Casi todos hablaron de la dificultad de lograr un cambio real, especialmente cuando se trata de reforzar el aglutinante de estas inusuales organizaciones. Peter Walton<sup>1</sup>, de Care Australia, comentó: "El statu quo impera: esfuézate un poco más haciendo lo que siempre has hecho y espera que sea suficiente". Johnathan Mitchell comentó: "Los líderes de las ONG llevan más de diez años hablando de cambios fundamentales, pero apenas han hecho nada para demostrarlo", y añadió: "... las fuerzas naturales del impulso, la autopreservación y las presiones de los donantes hacen que el cambio fundamental sea muy difícil". Ian Gray comentó, probablemente a partir de unas cuantas cicatrices de batalla basadas en su experiencia con algunas ONG muy grandes: "No hay ningún incentivo para cambiar... la relación riesgo/recompensa está desequilibrada... sobrevivir es el objetivo", y añadió con el ceño un poco fruncido: "Todo es una negociación, batalla tras batalla".

Los temas 11 y 12 abordan el reto de seleccionar a las personas adecuadas, así como la cuestión de la continuidad de las personas y las ideas. Emmah Wandere retomó las cualidades intemporales de la comunicación, la coherencia y la adaptabilidad: "La comunicación y la capacidad de comunicar son muy importantes". "Nunca se insistirá lo suficiente en la importancia de la coherencia" ...." y la adaptabilidad, especialmente en un mundo en el que el contexto cambia constantemente". James Wangombe añadió en una línea similar: "La transparencia y la coherencia son vitales, dan confianza,

---

<sup>1</sup> Véase la lista de entrevistados en "Nota de agradecimiento".

la verdad importa, la voz debe coincidir con los hechos". Y prosiguió: "En las organizaciones que parecen funcionar, su líder dirige desde atrás y apoya a los demás para que sean el centro de atención... habla de 'nosotros' y no de 'yo'". Vivian Omari continuó: "Los buenos líderes tienden a "no ser desordenados en sus pensamientos, ni desordenados en lo que son". Sin embargo, insistió en que "la adecuación al contexto es muy importante: un líder puede ser bueno en una situación pero no en otra". .... Los buenos líderes saben leer el entorno y sacar a relucir lo que importa". Yeshe Smith y Shannon Shultz se refirieron al riesgo de racismo inherente, por ejemplo, al "dar demasiada prioridad a las habilidades occidentales (como una buena gramática y la gestión de documentos) frente a las percepciones políticas y culturales"<sup>2</sup>. Todo esto está estrechamente relacionado con la importancia de la continuidad, como subrayó Jim Emerson: "la continuidad es esencial en un contexto en el que una red de relaciones es tan importante". Hablaremos de ello más adelante, cuando tratemos de los líderes individuales y el liderazgo individual en la Parte 3.

En el Anexo A hemos incluido un conjunto más amplio de citas de nuestros colaboradores externos, alineadas con cada uno de los 12 temas anteriores. Estas citas le permitirán profundizar en las respuestas y apreciar mejor el nivel de emoción y autodesafío que se respira en estos debates.

## Cambios estratégicos y megatendencias

Cuando miramos al futuro, sabemos que el mundo no se detiene. Hemos intentado seleccionar algunos de los cambios o megatendencias más importantes que podrían afectar al tipo de líderes y expertos necesarios en la próxima década. Creemos que merecen especial mención las seis siguientes, denominadas descaradamente las seis D: Digitalización, Descarbonización, Descolonización, Desglobalización, Desdemocracia y Desinformación. Algunas de ellas ofrecen importantes oportunidades, aunque también plantean retos considerables.

La digitalización y la IA ofrecen oportunidades para programas más creativos y eficaces.

Potencialmente, también pueden ofrecer algunas vías para que los países en desarrollo reinventen sus economías y se pongan al día y, quién sabe, incluso superen a las economías más consolidadas. Sin embargo, ¿están las ONG preparadas para esta tarea? - En concreto, ¿tiene el actual cuadro directivo de las ONG la experiencia, por no hablar del espacio mental, para participar eficazmente en este ámbito?

---

### Cambios estratégicos y megatendencias: las 6 D

---

**D-igitalización** - Tecnología e IA

**Descarbonización** - Cambio climático y revolución industrial verde

**Descolonización** - de la ayuda y el poder

**De-globalisation** - Nationalism /Populism/ Protectionism

**Desdemocracia** - Bajo la amenaza del populismo y la autocracia

**Desinformación**: noticias falsas, manipulación e injerencia extranjeras

[Oportunidades y retos](#)

---

Descarbonización y oportunidades asociadas de la "revolución industrial verde". Desde un punto de vista optimista, este cambio podría brindar a algunos países en desarrollo la oportunidad de dar un salto adelante, especialmente allí donde cuentan con importantes ventajas naturales: un ejemplo obvio es el de la energía solar. Sin embargo, sabemos demasiado bien que muchos de los efectos del cambio climático proyectarán una sombra especialmente oscura sobre muchos de estos países.

---

<sup>2</sup> Puede ser útil consultar el mítico documento de Tema Okun sobre la "Cultura de la supremacía blanca" (2021):

¿Están los equipos directivos de las ONG preparados para afrontar tanto las ventajas como los retos de esta importante tendencia?

La agenda de la descolonización, y todo lo que conlleva, ofrece una oportunidad para que los equipos locales de los países en desarrollo se apropien en mayor medida de su propia agenda, sin esperar a las soluciones, la experiencia y el dinero del Norte. Pero, ¿tienen la dirección y el gobierno de las ONG internacionales del Sur la confianza, la ambición y la capacidad necesarias para aprovechar esta oportunidad? El jurado aún no se ha pronunciado. - sobre todo porque gran parte del poder sigue procediendo, implícita o explícitamente, del flujo de dinero del llamado "norte". Y los esfuerzos por construir una gobernanza local fuerte y capaz en varios países en desarrollo no están exentos de dificultades.

Democracia - o quizás mejor dicho 'Desdemocracia', una tendencia preocupante, con el auge del populismo y las derivas autocráticas en países que hasta hace poco se consideraban bastiones de la democracia y la libertad de expresión - como India, Brasil, Turquía, Hungría +++ ... ¡¡¡hay muchos!!! ... podría decirse que Estados Unidos y el Reino Unido no son inmunes a facciones que muestran estas tendencias. Esto seguirá reduciendo, aún más, el espacio de actuación de la sociedad civil. Un buen ejemplo es la India, donde Oxfam y Amnistía se encuentran entre las muchas ONG internacionales cuyas licencias no han sido renovadas porque reciben fondos del extranjero. Desde 2018, se han cancelado las licencias de casi 20.000 ONG, como parte de una campaña del Partido Bharatiya Janata (BJP) contra las ONG y los activistas sociales, en particular los que trabajan en cuestiones de desigualdad con los pobres de las zonas rurales, las castas bajas y los marginados.

Desglobalización: la reciente e importante inversión de la tendencia a la globalización que hemos experimentado durante varias décadas y que, hasta hace poco, se consideraba un importante motor de crecimiento, riqueza económica y prosperidad. El comercio internacional se consideraba una situación beneficiosa para todos, en la que todos nos beneficiábamos de un pastel mundial cada vez mayor. Lo contrario, ilustrado por el trumpismo, el Brexit, las tendencias populistas/nacionalistas, los problemas con las cadenas de suministro globales y la falta de confianza en el crecimiento global conduce a una filosofía de "juego de suma cero"... "*yo gano si tú pierdes*". Son noticias preocupantes para el espíritu humanitario: ayudar a los necesitados dondequiera que estén y sea cual sea la causa. Todo esto aumentará la presión sobre los sistemas de liderazgo internacional y, en especial, sobre la recaudación de fondos internacionales, el alma de todas las ONG internacionales.

La desinformación es una tendencia preocupante que dificulta la comunicación y enturbia la comprensión pública de los problemas mundiales y sus posibles soluciones. También es una amenaza significativa para el proceso de una buena democracia, facilitado por la proliferación de los medios sociales, y los Estados delincuentes la utilizan cada vez más como arma internacional.

Por último, si hubiera una séptima D, quizá no al mismo nivel que las 6 anteriores, podría pensarse en el gran cambio hacia el trabajo a distancia o De-Camping. Este cambio, estimulado significativamente por Covid, ha sorprendido a muchos en cuanto a su escala y longevidad, y parece haber cambiado las reglas del juego en varios sectores. Para las ONG internacionales, podría presentar oportunidades en términos de flexibilidad, equipos horizontales y trabajo en equipo (dentro y fuera de los límites de la organización y el país), así como acceso a talentos y conocimientos técnicos escasos. Sin embargo, aún no sabemos dónde acabará desembocando este cambio, dado el creciente debate sobre la productividad, la creación de equipos, el proceso creativo y el importante problema de la soledad cuando se trabaja en casa durante periodos prolongados.

¿Cómo afectarán estos cambios al liderazgo de las ONGI en la próxima década? Las respuestas adecuadas están fuera del alcance de este documento. Sin embargo, sabemos con certeza que el tipo de líderes, equipos directivos y conocimientos especializados que necesitamos podrían ser algo diferentes de lo que estamos acostumbrados.

## Conclusiones de la Parte 1 - Balance

A la vista de nuestra propia experiencia, análisis y aprendizaje, y de los resultados de un fascinante conjunto de entrevistas, ¿cuáles son, a nuestro juicio, las conclusiones más importantes? Hemos llegado a cinco.

*La conclusión 1* pone el foco directamente en los "sistemas de liderazgo", reafirmando lo que habíamos supuesto desde el principio: que el liderazgo es un sistema complejo y amplio con muchos componentes interrelacionados, y mucho más que unos pocos individuos de alto perfil. Estas personas importantes son, por supuesto, una parte central de cualquier sistema de liderazgo, pero no dejan de ser sólo una parte. En la segunda parte, reconstruiremos lo que consideramos los pilares más importantes del tejido de un buen sistema de liderazgo.

*Conclusión 2:* Los "sistemas de liderazgo" de muchas grandes ONG son frágiles, están sobrecargados, cansados y, en algunos casos, simplemente rotos. Creemos que algunos llevan tiempo rotos. En estos casos, las juntas directivas, los presidentes, los

directores ejecutivos y los líderes de cada ONG deben aunar esfuerzos para reconstruir estos sistemas de liderazgo y tener la oportunidad de cumplir su misión y sus objetivos. No tiene ningún sentido golpear a personas bienintencionadas y, en la mayoría de los casos, con talento y dedicación, que luchan contra los complejos y difíciles "sistemas de liderazgo" de estas grandes organizaciones.

*Conclusión 3:* Creemos que algunas ONG simplemente se están ahogando en la complejidad, en parte inevitable y en parte no. Complejidad en las estructuras y la gobernanza; complejidad en las políticas, los principios, las prioridades, los temas, el lenguaje; complejidad en la estrategia y los enfoques programáticos. Cada nueva idea o iniciativa tiende a añadir una capa tras otra, y pronto resulta difícil distinguir el "*bosque de los árboles*". Al final, sólo sobrevivirán y prosperarán quienes sepan sortear esta complejidad organizativa interna. Desgraciadamente, puede que a algunos grandes no les guste este entorno y busquen oportunidades en otra parte.

*Conclusión 4:* Un "sistema de liderazgo" débil o roto puede hacer que las organizaciones deriven hacia lo que llamamos una cultura de bajo rendimiento, que puede ser paralizante y contagiosa. Creemos firmemente que una cultura de alto rendimiento (*comportamientos, actitudes, hábitos, expectativas, etc.*) es un pilar fundamental del "tejido blando" de cualquier sistema de liderazgo. Por otra parte, una cultura de bajo rendimiento puede socavar todos los demás pilares de su sistema de liderazgo. Tenga cuidado, cada nombramiento que haga tiene la oportunidad de reforzar o socavar su cultura de rendimiento. En la segunda parte, profundizaremos en este tema y expondremos algunos de los síntomas típicos, con los que nos hemos topado más a menudo de lo

---

### Parte 1 Reflexiones / Conclusiones

---

1. **Sistemas de liderazgo** - no se trata de 1 o 2 individuos
  2. **Sistemas de liderazgo** - débiles/extendidos/cansados/rotos (2ª parte)
  3. **Ahogarse en la complejidad** de la gobernanza/estructuras/prioridades/política+.
  4. **Cultura de bajo rendimiento encerrada**
  5. **Preocupación por el papel, la contribución y la estrategia**
-

que nos gustaría admitir en los últimos dieciocho años. Me pregunto si será capaz de reconocer alguno de ellos en su propia organización.

*Conclusión 5:* Algunas ONGI están empezando a experimentar (o en algunos casos ya lo han hecho), una crisis inminente en cuanto a su papel y contribución. Esta fue una opinión rotunda de muchos de los directivos veteranos con los que hablamos durante las entrevistas. Y este reto se verá agravado por los cambios estratégicos emergentes y las megatendencias que están cambiando aún más el panorama, cada uno de los cuales presenta oportunidades, así como nuevos retos significativos. Para algunos, existe una necesidad urgente de recuperar el impulso en lo que denominamos la "*rueda volante de la contribución*", que se está ralentizando o, en algunos casos, estancando, un concepto que ampliaremos en la Parte 2. Se trata de una interpretación de la idea de la "*rueda volante de la contribución*". Esta es una versión de la idea de "*volante de inercia económico*" introducida originalmente por Jim Collins en su muy leído libro "Good to Great"<sup>3</sup> ... [también recomendamos encarecidamente su publicación derivada "*Good to Great and the Social Sectors*"]<sup>4</sup>

¿Qué implicaciones tienen estas conclusiones?

*Implicación A:* ... Tenemos que trabajar duro para refrescar, reforzar o, en algunos casos, reconstruir estos "sistemas de liderazgo". Si están rotos, no tiene ningún sentido perseguir a personas con talento con objetivos poco razonables o inalcanzables... Esto nos lleva al tema de la Parte 2, en la que desarrollaremos lo que consideramos los pilares más importantes de un sistema de liderazgo sólido.

*Implicación B:* Dado el alcance y la escala del reto, necesitamos personas excepcionales en los puestos clave, para sobrevivir, rendir y, al mismo tiempo, liderar la transformación de estos frágiles sistemas de liderazgo. Tienen que ser pacientes, respetados, visionarios, prácticos y resistentes. De hecho, en las organizaciones en las que los sistemas de liderazgo tienden a ser frágiles, la calidad, el estilo y la esencia de las personas que desempeñan funciones clave son aún más importantes. Otra de las grandes implicaciones de estas primeras conclusiones, incluso con líderes individuales excepcionales, es la importancia de contar con equipos y trabajo en equipo excelentes a todos los niveles. Necesitamos un excelente trabajo en equipo para superar la complejidad mencionada anteriormente. Y sabemos que un buen trabajo en equipo es la piedra angular de todos los entornos de alto rendimiento. Este es el tema de la Parte 3.

---

### Implicaciones para la próxima década

---

*Implicación (A) - Reconstruir los sistemas de liderazgo - dejar de machacar a los líderes individuales con talento.*

→ *Asunto de la Parte 2*

*Implicación (B) - Se necesitan personas excepcionales en puestos clave; Y equipos y trabajo en equipo excelentes.*

→ *Tema de la Parte 3*

*Implicación (C) - Dejar de dar patadas a la pelota - Un plan de acción*

→ *Tema de la Parte 4*

---

<sup>3</sup> *De lo bueno a lo excelente: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* es un libro de gestión de [Jim C. Collins](#) que describe cómo *las empresas pasan de ser buenas empresas a ser grandes empresas y cómo la mayoría de las empresas fracasan en la transición*. [Collins](#) que describe cómo las empresas pasan de ser buenas empresas a ser grandes empresas, y cómo la mayoría de las empresas fracasan en la transición. El libro fue un bestseller, vendió cuatro millones de ejemplares y se publicó en octubre de 2001.

<sup>4</sup> **GOOD TO GREAT AND THE SOCIAL SECTORS** Why Business Thinking Is Not the Answer, por Jim Collins, noviembre de 2005.

*Implicación C:* Por último, tenemos que dejar de dar patadas a la pelota. - Sí, interrogar honestamente en qué punto se encuentra su sistema de liderazgo, los tipos de líderes individuales y la canalización de talentos que tiene en la actualidad, y reflexionar sobre lo que necesitará para tener éxito en el futuro. Prepare un plan de acción práctico para reunir todo esto y empiece a reforzar su sistema de liderazgo para la próxima década. Este es el tema de la Parte 4.



## PARTE 2 - PILARES DE UN "SISTEMA DE LIDERAZGO" SÓLIDO

Nos decantamos por el concepto de "sistema de liderazgo" para reflexionar sobre los retos a los que nos enfrentamos en nuestro sector y evitar caer en la trampa de "centrarnos en exceso" o incluso "machacar" a las personas con talento que dirigen o han dirigido estas organizaciones en los últimos años. Basándonos en el análisis y las conclusiones de la Parte 1, hemos intentado identificar lo que consideramos los pilares más importantes de un "sistema de liderazgo" sólido. Sí, la selección, el apoyo y la retención de buenos líderes individuales es un pilar muy importante, pero hay varios más. En pocas palabras, nuestra tesis es que un sistema de liderazgo fuerte es el producto de líderes individuales fuertes y de un entorno de alto rendimiento. Un entorno de alto rendimiento tiene muchos ingredientes o pilares. En los diagramas de al lado, hemos seleccionado los pilares que consideramos especialmente importantes. Estos pilares pueden agruparse en tres áreas. Los cuatro

primeros se refieren al "tejido blando" en torno a la cultura, los valores, el trabajo en equipo y la experiencia. Los tres siguientes se refieren al "tejido habilitador", más tangible: estructuras, procesos y sistemas, rendimiento y responsabilidad. Por último, tenemos el crucial "tejido estratégico": alineación estratégica de funciones, objetivos y planteamientos, y, por último, lo que llamamos "*volante de contribución*".

### Pilares de un "sistema de liderazgo" de alto rendimiento



Unos breves comentarios sobre cada uno de estos pilares. Empezaremos, un poco en orden inverso, con los pilares del "tejido estratégico", luego expondremos los pilares del "tejido facilitador" y terminaremos con lo que creemos que son los pilares más importantes de todos: el "tejido blando", que no es negociable. Terminaremos con el primer pilar, que será el tema principal de la próxima sección (Parte 3). Supongo que pensabas que no llegaríamos nunca hasta aquí.

### Pilares del tejido estratégico

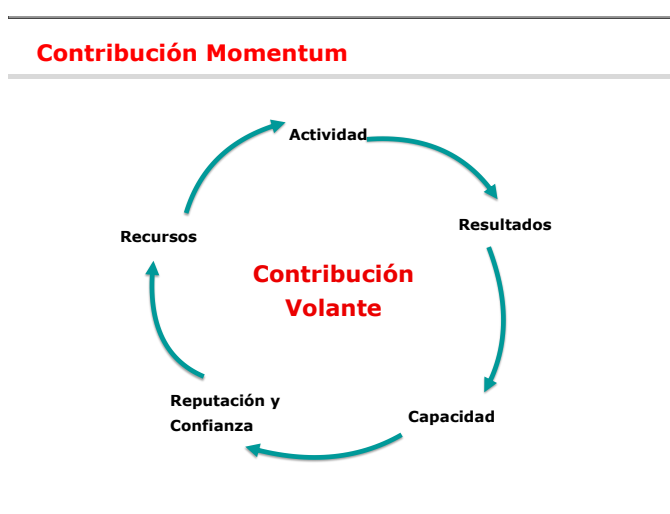
**Pilar 10 - Alineación estratégica en cuanto a propósito, contribución y enfoque.** Toda buena estrategia requiere un análisis riguroso de las realidades externas, así como de las creencias y capacidades internas, y que todos tomen y asuman decisiones claras. Sin embargo, la pieza clave -a menudo tan difícil de alcanzar- es el reto de la alineación profunda, no sólo en torno al propósito y el enfoque, sino también en las creencias sobre cómo se produce el cambio de la manera más eficaz, lo que a menudo se conoce como "*teoría del cambio*". A veces es más fácil decirlo que hacerlo en la cultura política y de opinión de algunas de estas organizaciones. Con demasiada frecuencia, observamos profundos desajustes que confunden la toma de decisiones y el rendimiento cotidianos. Este tema se trata en profundidad en el capítulo 5 de nuestra anterior publicación "*Building a Better international NGO*". En él, presentamos un enfoque pragmático para ayudar a las ONG en el

proceso de reflexión, toma de decisiones claras y alineación, con el fin de crear un plan estratégico pragmático, significativo y aplicable.

### Pilar 9 - Volante de contribución.

Mientras que el Pilar 10 se refiere principalmente a la claridad y la alineación internas, este pilar está más orientado hacia el exterior. Estamos probando si la combinación de esta estrategia y la calidad de su aplicación tiene verdadera tracción. Para describir este pilar, nos gustaría introducir el concepto de "volante de contribución". Un volante positivo se define por un **impulso** cada vez mayor en los resultados, la credibilidad y los recursos disponibles. En pocas palabras, los buenos **proyectos** generan más

**capacidad** y **resultados positivos** (partes interesadas satisfechas), lo que aumenta la **credibilidad** y, a su vez, atrae más **recursos** (fondos y experiencia) que apoyan más proyectos, más capacidad, más resultados, etc. En realidad, esto no es muy distinto de la "rueda volante de contribución". En realidad, esto no es muy diferente de cualquier empresa. El impulso del volante de inercia fomenta la confianza colectiva... que a su vez mejora el rendimiento, los resultados y el impacto. Creemos que este volante de contribución puede quedarse un poco "atascado", quizá incluso a nivel sectorial, pero sin duda para algunas organizaciones individuales. Esta debería ser una de las principales preocupaciones de todos los consejos de administración y equipos directivos. Cuando miramos al futuro, los equipos directivos y los consejos de administración deben plantearse el reto de ver si el impulso del pasado se mantendrá, sobre todo teniendo en cuenta los grandes cambios y las megatendencias que ya podemos ver. Uno de los entrevistados comentó: "Estoy absolutamente asombrado de que haya habido tan poca innovación real en nuestro sector durante la última década". Y como subrayó Penny Lawrence, Presidenta de Refugee Action y ex Directora General Adjunta de Oxfam GB: "En la práctica, la mayor parte de la atención de los líderes parece centrarse en hablar de descolonización, prácticas antirracistas, protección, en lugar de impulsar nuevas soluciones e ideas más radicales para cambiar las direcciones y los enfoques".



### Pilares del tejido empresarial

**Pilar 8 - Estructuras y gobernanza (incluido el proceso de toma de decisiones).** Diseñar estructuras y una gobernanza eficaces no es fácil cuando se abarcan tantos contextos diferentes, a menudo entre cincuenta y cien Estados nacionales, y a veces entre una amplia gama de áreas programáticas. Sabemos que todas las opciones estructurales tienen sus pros y sus contras, por lo que deben adaptarse cuidadosamente a cada situación específica y a cada conjunto de prioridades. Este es un tema que hemos analizado en profundidad en el capítulo 3 de nuestra anterior publicación "Building a Better International NGO". En él analizamos las cuestiones clave y los factores impulsores, así como los pros y los contras de las distintas opciones estructurales.

**Pilar 7 - Sistemas y procesos.** Se trata de ingredientes esenciales para el buen funcionamiento de cualquier organización. Esto parece ser un verdadero reto para algunos, dificultado por la complejidad de la gobernanza, así como por el diverso alcance de los países incluidos en muchas organizaciones y federaciones. Nos referimos a los procesos y sistemas estándar que sustentan cualquier gran organización, como finanzas, recursos humanos, TI, seguimiento y evaluación, gestión

del conocimiento, planificación y gestión del rendimiento. Aunque hay algunos donantes dispuestos a invertir en estas áreas, financiar y completar estos proyectos puede ser una verdadera lucha, que requiere mucha disciplina y determinación.

**Pilar 6 - Rendimiento y responsabilidad.** Cuando las ONG superan cierto tamaño, creemos que es casi imposible mantener una organización de alto rendimiento sin un "marco de rendimiento y rendición de cuentas" coherente, exhaustivo y pragmático. Disculpen el calificativo, pero es lo que hay. Esta ha sido una de las conclusiones constantes de casi todas las ONG con las que hemos trabajado en los últimos 18 años. Se trata de un paso práctico para cualquier organización que desee establecer una cultura de alto rendimiento. (Véase el Pilar 2 más abajo). Por otra parte, la rendición de cuentas externa, un término muy utilizado y discutido, tiene poca credibilidad a menos que se base en un marco interno eficaz de rendimiento y rendición de cuentas. Este tema se analiza en detalle en el capítulo 6 de nuestra publicación anterior, "*Building a Better international NGO*". En la última década, muchas ONG han avanzado mucho en este ámbito, aunque otras apenas están empezando a establecer este pilar crucial.

### ***Pilares del tejido blando***

**Pilar 5 - Equipos y trabajo en equipo.** Sea cual sea la estructura, el modelo de gobernanza o la estrategia, nunca insistiremos lo suficiente en la importancia de los equipos de alto rendimiento y del buen trabajo en equipo. Necesitamos equipos bien diseñados, motivados y de alto rendimiento para poder operar con eficacia en el mundo complejo y dinámico en el que trabajamos. Una representación adecuada de las partes interesadas importantes (no simbólica), una participación genuina y honesta, mandatos claros para la toma de decisiones y disciplina son las señas de identidad de cualquier organización de alto rendimiento. Estos ingredientes pueden resultar ilusorios en el caldero político cotidiano de algunas de nuestras grandes ONG.

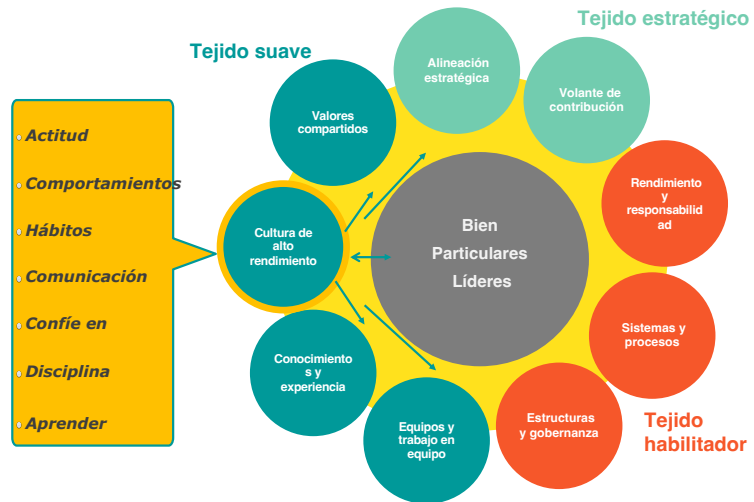
**Pilar 4 - Habilidades, experiencia y capacidad.** ¿En qué somos buenos? En realidad, ¿en qué somos buenos? ¿Se ajustan nuestras competencias y capacidades al enfoque programático al que aspiramos? Muchas organizaciones hablan de "*un enfoque basado en los derechos*", "*trabajar en asociación*", "*capacitar a las organizaciones comunitarias locales*" y "*apoyar a los movimientos sociales*". Sin embargo, a veces cabe preguntarse si esto se corresponde con la competencia real a escala local e internacional. ¿Quizás, en algunas organizaciones, el grueso de los conocimientos técnicos sigue estando más alineado con el trabajo tradicional de prestación de servicios, por ejemplo, ayudando a financiar y construir aulas y clínicas? Además, si realmente queremos trabajar con y a través de socios, un enfoque lógico y muy favorecido, ¿cómo garantizamos en la práctica que seguimos aprendiendo y manteniendo una experiencia y unos conocimientos significativos? Del mismo modo, cuando hablamos de desarrollar las capacidades de nuestros socios, ¿se trata de palabras bienintencionadas, o realmente tenemos la experiencia necesaria para hacerlo? El tema de las competencias básicas se trata en el capítulo 4 de nuestra publicación anterior: "*Building a Better international NGO*".

**Pilar 3 - Valores compartidos.** Cuando redactamos los primeros borradores de este documento, nos resistimos a incluir los valores como un pilar explícito, a pesar de que creemos plenamente en el papel que desempeñan los valores compartidos en el ADN de toda organización de alto rendimiento, ya sea grande o pequeña. Cuando trabajaba en Accenture, era muy consciente del énfasis que se ponía en los valores compartidos, que se inculcaban en todos los cursos de formación y se incluían en todas las evaluaciones de rendimiento; valores como la administración, el servicio al cliente y otros que no tenían nombres claros, como trabajar toda la noche o todo el fin de semana para cumplir el plazo de entrega de un cliente. Sin embargo, en el conjunto de ONG con las que hemos trabajado desde 2006, sentimos que, de vez en cuando, se abusaba del concepto de valores y

valores compartidos, que a veces se perdía en el lenguaje y los tópicos y que no siempre parecía auténtico. En consecuencia, dudamos en incluirlo hasta esta última versión. Pero en el fondo sabemos que es esencial... y que debe ser un pilar explícito de cualquier buen sistema de liderazgo.

**Pilar 2 - Una cultura de alto rendimiento.** Nos gustaría hacer hincapié en la importancia crucial de este pilar crítico, que hemos denominado "Cultura de alto rendimiento". Se trata de un pilar del que fui intuitivamente consciente durante mi carrera en Accenture, aunque me obsesionó por primera vez durante mis visitas regulares a una pequeña pero concurrida tienda local de pinturas hace más de 35 años, cerca de donde vivimos en el norte de Londres. Cada vez que visitaba la tienda, año tras año,

### Una cultura de alto rendimiento es un pilar crucial



observaba el mismo patrón y las mismas normas. Cuando un cliente (a menudo perplejo y vacilante) entraba en la tienda, un miembro del equipo de dependientes, bastante bien vestidos, se ofrecía inmediatamente a ayudarlo, comprendiendo con calma y rapidez lo que necesitaba exactamente, guiándolo a la zona correcta, dándole algunas aclaraciones y consejos y conduciéndolo al mostrador para pagar. Antes de que te dieras cuenta, habías salido por la puerta con todo lo que necesitabas, incluso lo que no sabías que era necesario. No dejaba de sorprenderme cómo cada una de estas personas, sin excepción, año tras año, conseguía desarrollar la actitud, la urgencia, los conocimientos y, sobre todo, la empatía para actuar de forma tan constante e impresionante. Algún día haré un estudio de caso, ya que la tienda sigue funcionando con los mismos estándares.

Como ilustra el diagrama anterior, una cultura de alto rendimiento tiene varias dimensiones: actitudes, comportamientos, hábitos, confianza, disciplina y aprendizaje. Esta lista no es definitiva. Y, por supuesto, este pilar influye y se ve influido por la salud de los demás pilares. De hecho, una cultura de rendimiento sólida puede ayudar a las organizaciones a salir adelante con una serie de puntos débiles en otras áreas.

Por otra parte, cuando hablamos de una cultura de bajo rendimiento, ¿a qué nos referimos exactamente? Los siguientes síntomas prácticos son algunos ejemplos ilustrativos (no es una lista exhaustiva), aunque son síntomas de los que hemos sido testigos en demasiadas situaciones. Por ejemplo,

- ... ¡No pasa nada por imputar/ocultar gastos fijos o generales como gastos de programa!
- ... ¡Está bien querer formar parte de un equipo, pero no sinceramente formar parte de ese equipo!
- ... Está bien defender de boquilla los objetivos, las prioridades y las iniciativas colectivas, ¡mientras sigo trabajando en mi propio país o función en lo que creo que es mejor!
- ... ¡no pasa nada porque se tolere a personas o funciones de bajo rendimiento sin que a nadie parezca importarle o estar dispuesto a tomar medidas!

*... ¡Está bien que los desajustes graves en las creencias y los enfoques queden sin resolver y perduren, causando mucho esfuerzo y confusión!  
.... No pasa nada por dirigir una oficina en un país en el que apenas quedan fondos -después de los gastos generales y los sueldos- para hacer un trabajo de fondo.*

¿Quizás usted haya experimentado alguna de ellas? Tosca Bruno-van Vijfeijken se refirió con franqueza a este amplio tema y "*se preguntó si había algo implícito en el contrato psicológico que muchos empleados de ONG parecen creer que tienen con sus empleadores: mientras sienta pasión por la causa y esté dispuesto a trabajar muchas horas por un sueldo relativamente bajo (es decir, inferior al que podría ganar en el sector privado), tendré trabajo". No se mencionan los resultados reales. Tosca continúa preguntándose si la actitud/acciones de los donantes no ayuda cuando adoptan la \*sensación\* de que se está haciendo algo bueno con su dinero, aunque sepan perfectamente que no se puede hacer tanto".*

-----

**Pilar 1 - Buenos líderes individuales.** Por último, en el corazón del sistema de liderazgo, la tarea de seleccionar, desarrollar, alimentar y retener a los líderes individuales, no sólo en el nivel C, sino en todas las funciones de liderazgo importantes en estas organizaciones grandes y complejas. En muchas de nuestras ONG, la realidad de estos sistemas de liderazgo frágiles y sobrecargados crea un contexto enormemente exigente para cualquier individuo. Creemos que los buenos líderes individuales pueden, a través de sus acciones, inacciones y decisiones, reforzar/construir o, alternativamente, socavar una cultura de alto rendimiento. Este es el tema de la Parte 3 de este documento.

## ***Conclusiones de la segunda parte***

Cuando examinamos la totalidad de los pilares de cualquier sistema de liderazgo, ¿qué conclusiones podemos extraer? ... (*nótese que la numeración se basa en las conclusiones de la Parte 1*)

**Conclusión 6: PRIORIZAR: SER HONESTO, PRAGMÁTICO Y REALISTA:** Es inevitable que algunos de los pilares de tu sistema de liderazgo sean más débiles o más fuertes que otros. Sí, potencie sus puntos fuertes. Pero si algunos de los pilares se están desmoronando, reconozca lo que hay que hacer, reúnanse e inicien el camino hacia un lugar mejor. En la Parte 4 le ofreceremos algunas sugerencias que le ayudarán a autoevaluarse y a establecer prioridades en este importante viaje, como la tabla de prioridades (ilustrativa) que se muestra a continuación.

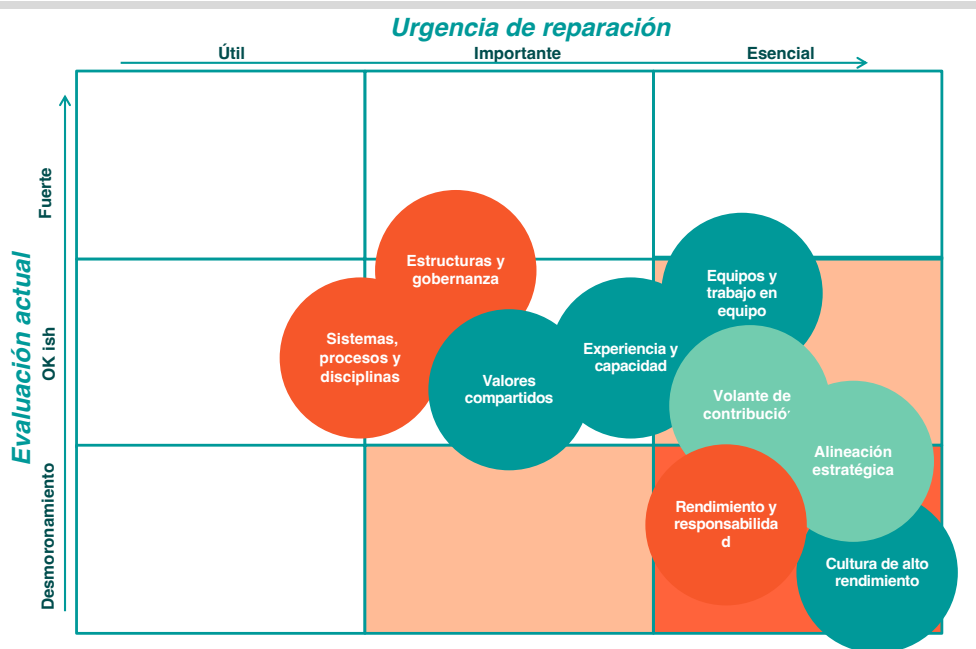
**Conclusión 7: EL TEJIDO BLANDO RIGE:** La salud de los pilares del tejido blando es vital para cualquier organización y especialmente importante dada la naturaleza de nuestro sector, ya que es muy probable que algunos de los pilares facilitadores se vean afectados y privados de la inversión que idealmente podrían necesitar.

**Conclusión 8: UNA CULTURA DE ALTO RENDIMIENTO:** Creemos que una cultura de alto rendimiento es el pilar más importante de todos. Si no es fuerte, el progreso en cualquier frente será casi imposible.

Como ya se ha mencionado, la cultura del rendimiento alimenta y se nutre de todos los demás pilares. Una cultura de alto rendimiento encontrará la forma de superar los desajustes estratégicos. Puede facilitar el fortalecimiento gradual del tejido propicio. Un marco sólido de rendimiento y responsabilidad puede ayudar a su cultura del rendimiento, pero probablemente no pueda crearla.

.... A menos, claro está, que los líderes individuales tengan el apetito y la determinación de mantener el rumbo.

## Priorización de los pilares que deben reforzarse



## PARTE 3 - LÍDERES INDIVIDUALES Y LIDERAZGO INDIVIDUAL

Por último, el Pilar 1, el núcleo de cualquier sistema de liderazgo. Los líderes individuales fuertes y las buenas capacidades y comportamientos de liderazgo se mencionan a menudo como factores importantes para el éxito de cualquier organización, pequeña o grande. Los buenos líderes pueden marcar una enorme diferencia. Proporcionan una dirección clara y dan confianza, tanto interna como externamente. Influyen en el ambiente de trabajo para que las personas y los equipos rindan al máximo. Esto es tan cierto para las organizaciones humanitarias y de desarrollo internacional como para cualquier otro sector.

La mayoría de nosotros podemos recordar a algunas personas concretas que demostraron un liderazgo excepcional en algún momento de nuestras vidas, aquellos con los que trabajábamos directamente, o quizá uno o más niveles por encima. Los buenos líderes se preocupan por nosotros, confían en nosotros, nos desafían y nos empujan, nos entrenan, nos hacen sentir seguros para que seamos nosotros mismos y demos lo mejor de nosotros mismos, hacen que queramos dar lo máximo de nosotros mismos. No tienen grandes egos, sino que crean espacio para que las personas y los equipos emerjan y rindan. Es probable que sean respetados en su ámbito técnico, aunque no



















siempre sean los más dotados técnicamente. Sin embargo, tienen ese algo que es difícil de definir con precisión, pero que se reconoce cuando se experimenta.

Sin embargo, en nuestro sector, - creemos que el liderazgo fuerte e inspirador no es tan común como cabría esperar. Cabría esperar que las personas que han decidido dedicar su talento a tan nobles esfuerzos, a menudo con recompensas económicas que son una fracción de lo que podrían conseguir en otro lugar, fueran personas y líderes verdaderamente inspiradores. Sí, por supuesto que hay algunos ejemplos de líderes maravillosos, no sólo a nivel ejecutivo, sino en diversos niveles y rincones de muchas agencias. Pero... a veces podemos sorprendernos, incluso decepcionarnos, y de vez en cuando... ¡!

### **Atributos de los líderes individuales fuertes**

¿Cómo podemos elegir, cultivar y retener a los líderes de nuestro sector que pueden marcar una verdadera diferencia? Para iniciar este tema, pensamos que podría ser útil salir del ámbito de las ONG y explorar los mensajes y las ideas de algunos de los líderes heroicos del pasado, de algunos líderes impresionantes de nuestro tiempo, del mundo académico del liderazgo y también de algunos líderes de éxito del mundo del deporte. ¿Qué ideas y reflexiones podemos extraer?

### **What can we glean from some impressive individual leaders?**

 <p>Mahatma Gandhi</p> <p>"The future depends on what we do in the present." - Gandhi</p> <p><i>discipline &amp; resilience</i></p>	 <p>Greta Thunberg</p> <p><i>bravery &amp; authenticity</i></p>	 <p>Kamala Bhasin</p> <p><i>commitment &amp; determination</i></p>	 <p>Simon Sinek</p> <p><i>teamwork</i></p>	 <p>Jim Collins</p> <p><i>The right people</i></p>	 <p>Alex Ferguson</p> <p><i>principles</i></p>
 <p>Martin Luther King</p> <p><i>determination</i></p>	 <p>Ngozi Okonjo-Iweala</p> <p><i>empowerment</i></p>	 <p>Jacinda Ardern</p> <p><i>basic human principles</i></p>	 <p>John C. Maxwell</p> <p><i>Learning</i></p>	 <p>Sally Helgeson</p> <p><i>inclusion &amp; connection -</i></p>	 <p>Brian Cody</p> <p><i>standards</i></p>
 <p>Nelson Mandela</p> <p>"LEAD FROM THE BACK - AND LET OTHERS KNOW THEY ARE IN FRONT." - Nelson Mandela</p> <p><i>courage &amp; optimism</i></p>	 <p>Shanta Sinha</p> <p><i>commitment</i></p>	 <p>Indira Noovi</p> <p><i>inclusivity</i></p>	 <p>C Y Wakeman</p> <p><i>empowerment</i></p>	 <p>Goffee/Jones <i>Why Should Anyone Be Led by YOU?</i> - Rob Goffee &amp; Gareth Jones</p> <p><i>authenticity</i></p>	 <p>Pep Guardiola</p> <p><i>teamwork</i></p>

Una cosa que nos sorprendió fue - a) la simplicidad, y b) la alineación - en muchos de los temas. Mahatma Gandhi es famoso por su "disciplina y resistencia"; Martin Luther King, por su "determinación"; Nelson Mandela, por su "coraje y optimismo". Kamala Bhasin, feminista y escritora del sur de Asia, habla mucho de "compromiso y determinación"; Jacinda Arden ha demostrado los méritos de los "principios humanos básicos"; Greta Thunberg, de "valentía y autenticidad". Shanta



Sinha, activista por los derechos de la infancia, destaca el "compromiso"; Ngozi Okonjo-Iweala, el "empoderamiento". Mary Robinson destaca el valor del "carisma y la brújula moral interior". En el mundo académico, Simon Sinek habla mucho de "trabajo en equipo"; John C. Maxwell, de "aprendizaje"; C Y Wakeman, de "capacitación"; Gareth Jones, de "autenticidad"; Sally Helgsen, de "inclusión y conexión"; Jim Collins, de "tener a las personas adecuadas en el autobús". Vemos muchos de los mismos temas en el mundo del deporte. A Alex Ferguson le gusta insistir en la importancia de los "principios"; a Pep Guardiola, en el "trabajo en equipo", y a Brian Cody, en la "autenticidad".

Cuando analizamos nuestras conclusiones, vimos que había algunos temas muy fuertes que se repetían y que daban lugar a un interesante conjunto de atributos. Lo que nos llamó la atención es que se dividen, de forma muy general, en tres grandes grupos. Los primeros, que llamamos "atributos innatos", forman parte de lo que somos, puede que nazcamos con ellos, o al menos se hacen evidentes durante nuestra infancia, como la humildad, la empatía y la integridad. A lo largo de nuestros años escolares y en los primeros años de nuestra carrera profesional, si nos sentimos inclinados a ello, empezamos a construir el siguiente nivel de atributos, que llamamos "habilidades básicas de liderazgo", como el trabajo en equipo, la comunicación, la toma de decisiones, el apoyo y la capacitación de los demás. En el nivel superior, bajo la etiqueta "magia del liderazgo", podemos ver algunos atributos muy especiales, como el valor, las normas, la determinación, la resistencia y la autenticidad, a los que Gareth Jones se refiere sutilmente como "la capacidad de ser uno mismo pero con habilidad".

## Atributos de liderazgo mencionados a menudo



Es probable que los buenos líderes desarrollen su propia forma de "magia del liderazgo" a lo largo de su carrera, aunque algunos atributos sólo se destaquen con una experiencia y madurez significativas.

Para completar nuestra pirámide de atributos, tenemos que añadir otras dos capas o ingredientes importantes que hemos etiquetado como "técnicos" y "adecuados". La competencia técnica y la credibilidad son casi siempre importantes, y pueden incluir el conocimiento del sector, la experiencia



técnica en programas o funciones, o la capacidad de gestión. La adecuación se refiere simplemente a la coincidencia de creencias y prioridades de una persona con la organización. Con todo ello, hemos elaborado la "pirámide de atributos de liderazgo" que figura a continuación como una forma práctica de combinar estos niveles, de modo que podamos empezar a entender lo que se necesita para ser un buen líder.

Por otra parte, no estamos sugiriendo que éste sea un conjunto definitivo o exhaustivo de atributos. Los lectores pueden pensar que hay otros que deberían incluirse, o que un atributo específico debería estar en un nivel superior o inferior al de nuestra pirámide sugerida. No vamos a discutir. Sin embargo, pueden ver que estamos empezando a enmarcar una especie de jerarquía - similar a la lógica que subyace a la Jerarquía de Necesidades de Maslow, - es decir, los niveles superiores sólo son importantes si los atributos de los niveles inferiores son sólidos.

Así pues, para resumir, los cinco niveles de nuestra pirámide, empezando por abajo, son:

- A. **Atributos innatos...** como la integridad, la humildad, la empatía, que establecemos durante la infancia, aunque por supuesto podemos desarrollar y mejorar mediante el trabajo duro y la experiencia. Las deficiencias a este nivel pueden ser perjudiciales y conducir a un entorno de trabajo corrosivo y excesivamente politizado.
- B. **Habilidades básicas para el liderazgo...** como la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el aprendizaje y la predisposición a apoyar y capacitar a los demás. Son habilidades que desarrollamos al principio de nuestras carreras y que seguimos reforzando a lo largo de nuestra vida. Las deficiencias en estas áreas pueden crear problemas importantes y socavar los esfuerzos por crear una cultura de alto rendimiento y un sistema de liderazgo sólido.

---

### Pirámide de atributos de liderazgo sugerida

---



- C. **Competencia técnica ...** adquirida a lo largo del tiempo mediante la educación y la experiencia. Puede incluir conocimientos sectoriales, técnicos y funcionales, así como de gestión. También puede incluir conocimientos culturales y contextuales locales. Las deficiencias a este nivel

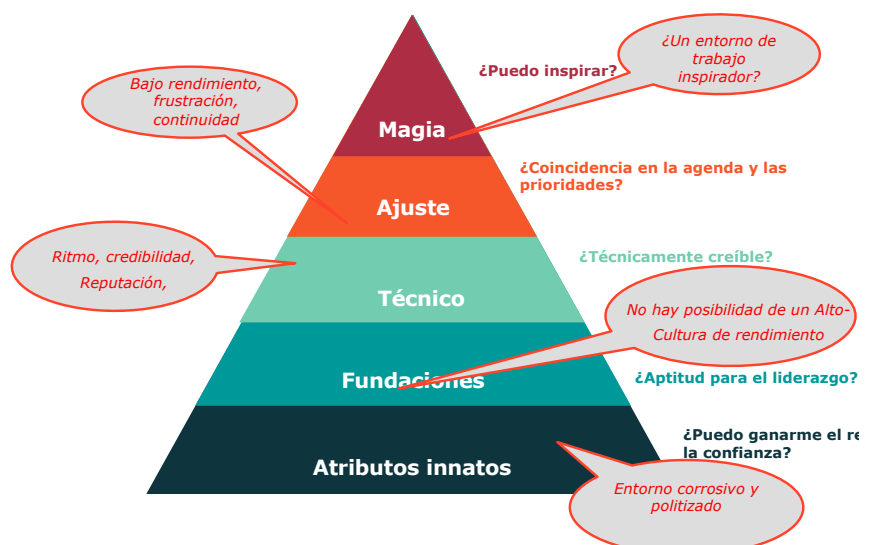
pueden debilitar el ritmo y el rendimiento y suponer un riesgo para la reputación y la credibilidad.

- D. Adecuación ...** del individuo a las necesidades y prioridades de la organización. Si los niveles A, B y C son fuertes, sabemos que un buen ajuste entre las preferencias y la pasión de un líder individual con la estrategia y las prioridades de una organización será probablemente un importante factor determinante del éxito. ¿Se ajusta la situación personal del individuo (prioridades personales/familia/salud) a las exigencias del puesto en este momento? ¿Está la persona dispuesta y es capaz de entregarse por completo a la función? Los desajustes pueden conducir a la frustración y al bajo rendimiento, a una elevada rotación con la inevitable pérdida de continuidad. Sin embargo, de vez en cuando un énfasis excesivo en la adecuación puede ser un arma de doble filo, como subraya Tosca Bruno-van Vijfeijken: *"Algunas ONGI contratan a demasiadas personas con una fuerte adecuación cultural, lo que conduce a un nivel poco saludable de homogeneidad en el pensamiento y las ideas"*.
- E. Magia de liderazgo.** Si los niveles A a D son fuertes, ¿tiene el individuo la magia potencial para ayudar a potenciar el rendimiento y el impacto? Los líderes con esa magia especial tienen el valor de enfrentarse a las cosas, de verlas de una manera diferente, a veces tienen el don de encontrar un camino diferente, o quizás de decir la verdad desagradable; los líderes con esa magia tienen la confianza de ser ellos mismos, conocen sus propias fortalezas y debilidades y son auténticos. Las deficiencias significativas en este nivel de las personas clave probablemente den como resultado una organización más aburrida (aunque siga siendo sólida), aunque potencialmente un entorno de trabajo menos inspirador. Este nivel es, con diferencia, el más difícil de definir, ya que la magia puede adoptar muchas formas (*obsérvese el interesante contraste de estilos en Apple cuando "el firme" Tim Cook tomó el relevo, sin problemas, del "extrovertido y carismático" Steve Jobs*).

Creemos que la estratificación de esta pirámide es importante. Es probable que los líderes fuertes, longevos y con impacto posean buenos atributos innatos, sólidas aptitudes básicas de liderazgo y una competencia técnica razonable. El tiempo tiene la costumbre de descubrir graves lagunas, tarde o temprano. Los líderes que son elegidos inicialmente por su percibida Aptitud o Magia pueden tener dificultades para mantener su apoyo durante mucho tiempo si presentan graves deficiencias en los niveles inferiores.

Por otra parte, creemos que los líderes con una base sólida y buenas aptitudes, pero quizá inicialmente sin una magia evidente, pueden llegar a construir su propio tipo de magia con el tiempo. Como ya se ha mencionado, la magia puede adoptar una gran variedad de formas. Un ejemplo interesante es Angela Merkel, la ex canciller alemana, apenas un faro de carisma, aunque seguía siendo muy respetada tras

### Síntomas - ¡si algunos de estos niveles son débiles!



diecisiete años en el cargo. Otro ejemplo interesante es el de Jacinda Ardern, la muy admirada (ex) primera ministra de Nueva Zelanda. Un ejemplo muy diferente es Greta Thunberg, la defensora del medio ambiente que ha conseguido conectar de forma tan eficaz en la cuestión del cambio climático. En el mundo del deporte podemos pensar en líderes de éxito como Alex Ferguson en el Manchester United, Pep Guardiola en el Barcelona, el Bayern de Múnich y el Manchester City y Jurgen Klopp en el Liverpool. Todas estas personas parecen poseer atributos muy sólidos en los niveles inferiores de nuestra pirámide de atributos.

Cuando consideramos cómo se aplica este marco a nuestro sector, es útil recordar las realidades contextuales en las que viven los líderes. No se trata de excusas. Como ya se dijo en la Parte 1, se trata de instrucciones muy exigentes y multidimensionales. Sabemos que la cultura de alto rendimiento y el entorno más amplio no siempre son lo que cabría esperar: a menudo hay una serie de debilidades significativas en varios de los pilares del sistema de liderazgo. Y con estructuras y estructuras de gobierno tan complejas, los líderes de muy alto nivel suelen tener un poder unilateral limitado y dependen en gran medida del poder blando para conseguir que se hagan las cosas.

### **Conclusiones de la Parte 3**

*[La numeración continúa a partir de las que figuran al final de la Parte 2].*

**Conclusión 9: ATENCIÓN RECLUTADORES:** Las entrevistas, a pesar de los mejores esfuerzos, pueden estar excesivamente influenciadas, a veces engañadas, por los atributos de la parte superior de la pirámide (*es decir, Magia Aparente y Encaje*) en detrimento de los atributos de los niveles 1, 2 y 3. (A menos, por supuesto, que los entrevistadores sean muy hábiles o tengan un enfoque de entrevista muy estructurado).

**Conclusión 10: MAGIA EN EL LIDERAZGO CUIDADO:** La magia en el liderazgo puede aparecer de muchas formas y puede llevar tiempo. A veces puede tratarse más de la excelencia en algunos de los atributos básicos que de algo completamente único.

**Conclusión 11: La CONTINUIDAD** de las personas y las ideas es de vital importancia en nuestro sector. Si no nos esforzamos e invertimos en una cantera de talento y liderazgo a largo plazo, podemos acabar contratando a demasiadas personas externas para cubrir puestos clave, apostando por la idoneidad y la magia a expensas de los atributos innatos o las capacidades de liderazgo fundamentales en la base de la pirámide. Sí, las contrataciones externas, estratégicamente situadas, pueden ser muy valiosas para aportar nuevas perspectivas y los conocimientos técnicos que faltan. Pero, en nuestro sector, donde el poder de atracción y las relaciones son tan esenciales para hacer las cosas, una dependencia excesiva de las contrataciones externas, especialmente para puestos de CEO/SG, puede ser una gran apuesta.

**Conclusión 12: EQUIPOS Y COMBINACIONES:** Sí, aunque necesitamos personas excepcionales en puestos clave, es muy poco probable encontrar en una sola persona todas las competencias y conocimientos necesarios. De ahí que a menudo sea conveniente elegir combinaciones sinérgicas. Un ejemplo es la combinación de CEO y COO, en la que puede ser poco habitual encontrar, en una sola persona, todas las habilidades y atributos deseados. Una combinación también puede ayudar a proporcionar el ancho de banda necesario para hacer frente tanto a las exigencias internas como externas de estas difíciles funciones.

**Conclusión 13: COMPETENCIA TÉCNICA:** La competencia técnica de los líderes es importante, y a menudo se infravalora. Los buenos líderes no tienen por qué ser los más dotados técnicamente en su ámbito, pero deben ser creíbles y respetados. Unas buenas aptitudes técnicas aumentan la credibilidad y señalan a la organización en general que la competencia técnica es un paso valorado

para ascender a puestos más altos. Por otra parte, la contratación de personas externas muy bien pagadas, sin sólidas competencias técnicas, indicará lo contrario y es probable que socave la canalización de talentos de liderazgo a largo plazo. De cara al futuro, prevemos que los principales cambios y megatendencias (presentados en la Parte 1) probablemente repercutan en las habilidades y atributos que necesitamos de los líderes de todos los niveles en estas organizaciones. Las ramificaciones de la agenda de descolonización, las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales y las nuevas tecnologías, los retos y las oportunidades del cambio climático y la revolución industrial ecológica repercuten en la gama de competencias que necesitaremos en el futuro.

**Conclusión 14: NUEVOS NOMBRAMIENTOS.** La selección de líderes individuales tiene un efecto significativo (directo e indirecto) en la cultura del rendimiento. Por lo tanto, una buena pregunta para cualquier nombramiento clave es "*¿ayudará o dificultará la creación de una cultura de alto rendimiento en la organización?*". Si la respuesta es positiva, es poco probable que el nombramiento no sea acertado. Nos gustaría insistir una vez más en que una cultura de alto rendimiento es el pilar clave del sistema de liderazgo en su conjunto y afecta a la salud de todos los demás pilares.

**Conclusión 15: CUIDADO CON LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN:** su comportamiento, sus nombramientos y sus decisiones marcan la pauta, especialmente los nombramientos de directores generales y secretarios generales. Cómo y a quién eligen es probable que se imite en una serie de otros nombramientos de liderazgo más adelante.

### ***Temas que requieren más reflexión - (fuera del alcance de este documento)***

**Liderazgo feminista:** El debate y la adopción de principios de liderazgo feminista ha cobrado un fuerte impulso en nuestro sector, como ilustran los "Siete principios de la Coalición de Feministas por el Cambio Social (COFEM) [ Equilibrio de poder, Transparencia, Responsabilidad, Colaboración, Diversidad de pensamiento y representación, Empatía, Cuidado de uno mismo y de la comunidad". Los principios feministas han sido adoptados por varias organizaciones, como Oxfam y ActionAid, entre otras. Como era de esperar, en nuestras deliberaciones sobre este documento surgió la pregunta de cómo se alinean estos principios con la pirámide de liderazgo sugerida anteriormente. En la práctica, estos principios afectan a varios niveles de esta pirámide. Sin embargo, creemos que el marco de los principios de liderazgo es una forma muy poderosa de ampliar los niveles primero y segundo de nuestra pirámide, y especialmente las "*Capacidades básicas de liderazgo*".



**Adaptar el liderazgo al contexto:** Por último, ¿qué hay del papel del contexto? concretamente, ¿del contexto geopolítico? ¿Se ve el buen liderazgo diferente en un contexto o lugar que en otro? A decir verdad, este documento se ha escrito sobre ordenadores portátiles principalmente en Londres, Melbourne y Nairobi. ¿Sería muy diferente si se escribiera en Delhi, Kinshasa, Accra, Río o Katmandú? Inicialmente, nos planteamos esta cuestión desde una perspectiva simplista de "Norte" frente a "Sur", analizando si los tipos de líderes y el liderazgo que se necesitan son diferentes en uno u otro entorno. Francamente, abordar esta cuestión de forma adecuada va mucho más allá del

alcance de este documento. Sin embargo, como Patricia <sup>Mugeke</sup><sup>1</sup>, de Action Aid, afirmó con firmeza: *"El buen liderazgo no es realmente diferente en el 'Sur Global' que en cualquier otro lugar" ..... Lo que ocurre es que los líderes de cualquier contexto deben comprenderlo en profundidad"*. Reflexionando, nos damos cuenta de que apreciar estas diferencias es mucho más complejo y matizado que "Norte" frente a "Sur". Patricia continuó con una ilustración práctica: *"Algunos contextos, como Somalilandia, por ejemplo, tienen fuertes sistemas de clanes que se filtran en los lugares de trabajo. Lo mismo ocurre en Ruanda. Por tanto, no es posible agrupar la gestión de países como Ruanda, la RDC y Burundi debido a cuestiones culturales y contextuales en torno a las relaciones políticas"*. Otro ejemplo: el liderazgo en entornos profundamente socialistas o comunistas puede parecer y sentirse de forma muy diferente. Todas las agencias que estén verdaderamente arraigadas en estos contextos tendrán que adaptarse a las realidades de ese sistema cultural y de poder local.

---

<sup>1</sup> Véase la lista de entrevistados en "Nota de agradecimiento".

## PARTE 4 - ELABORACIÓN DE UN PLAN DE LIDERAZGO PARA 2025-35

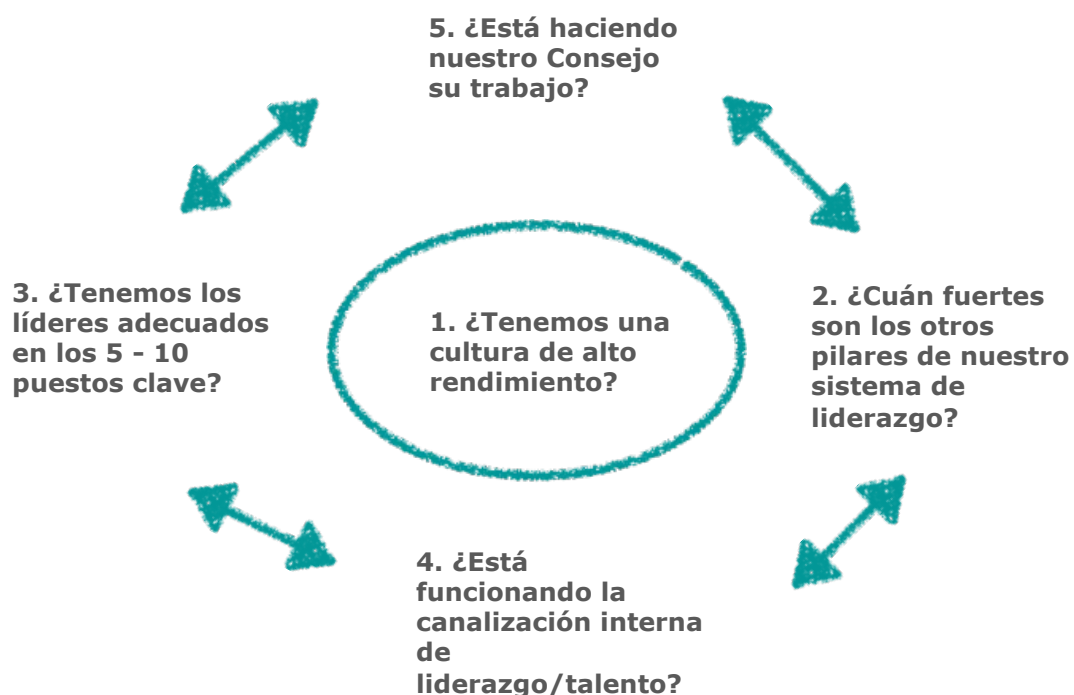
Para concluir, ¿cómo unimos todo esto, para empezar a crear un plan de viaje de liderazgo para la próxima década, conectando las exigencias de construir y fortalecer el sistema de liderazgo en su organización, con la selección, el desarrollo, el fomento y la retención de buenos líderes? Para iniciar esta reflexión, proponemos cinco preguntas fundamentales para los equipos de liderazgo y las juntas directivas.

1. **¿TENEMOS UNA CULTURA DE ALTO RENDIMIENTO?** ... ¿Toleramos los grandes egos, los feudos, la politiquería interna? ¿Existe una orientación honesta, sincera y tangible hacia los resultados, los logros, el progreso? ¿Es bueno el trabajo en equipo en toda la organización? ¿Cuáles son los niveles de confianza y apoyo mutuo? ¿Qué calibre de comportamientos de liderazgo podemos observar cada día? ¿Es la actitud de "sí se puede" la fuerza dominante o nos escondemos detrás de excusas y complejidades? (Véase la autoevaluación 1 - Anexo C)
2. **¿CUÁL ES LA SOLIDEZ DE LOS DEMÁS PILARES DE SU SISTEMA DE LIDERAZGO?** ¿Existe una auténtica alineación interna en torno al propósito, la contribución prevista y el enfoque programático? ... ¿o estamos ocultando nuestras diferencias en un lenguaje confuso y una jerga que nadie entiende realmente? ¿Disponemos de competencias y conocimientos profundos en las áreas esenciales para nuestros objetivos y prioridades estratégicos? ¿Disponemos de estructuras y gobernanza que funcionen eficazmente? ¿Son adecuados nuestros procesos y sistemas? ¿Disponemos de un marco de rendimiento y rendición de cuentas, tanto a nivel organizativo como individual, que tenga una tracción genuina y fomente un conjunto de comportamientos orientados al futuro y al aprendizaje? Y, por último, ¿disponemos de esa cosa maravillosa que se llama "momento volante", en el que los resultados crecientes impulsan más

---

### Cinco preguntas : Elaborar un plan de liderazgo para la próxima década

---



recursos, más programas, lo que permite una capacidad y una reputación cada vez mayores, y un mayor impacto que impulsa cada vez más recursos? (Véase la autoevaluación 2 - Anexo C)

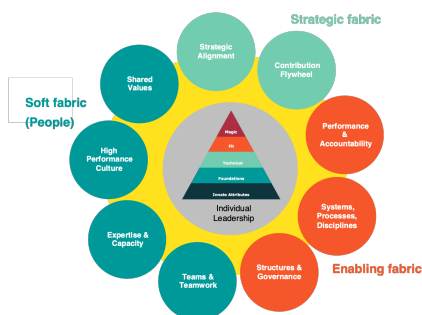
3. **¿tenemos buenos líderes en los 5 a 10 primeros puestos?** Le invitamos a reflexionar sobre su cuadro actual de líderes utilizando la pirámide ascendente de atributos de liderazgo sugerida en la Parte 3. (Consulte la autoevaluación 3 - Anexo C)
4. **¿FUNCIONA SU CANAL INTERNO DE LIDERAZGO/TALENTO?** ¿Sus mejores talentos jóvenes pueden ver oportunidades y una progresión que les mantenga comprometidos con la organización a largo plazo? ¿Hasta qué punto es fuerte el sentimiento de lealtad y camaradería entre los empleados? ¿Hasta qué punto somos honestos con aquellos que no encajan o cuyos comportamientos y/o rendimiento no son los que necesitamos? ¿Buscamos constantemente fuera porque creemos que el talento es mejor en otra parte? ¿Nuestra rotación es demasiado alta? ¿O es demasiado baja? ¿Tenemos debidamente en cuenta la gestión del talento en todas nuestras decisiones?
5. **¿ESTÁ HACIENDO SU JUNTA DIRECTIVA SU TRABAJO?** La Junta Directiva es parte integrante de cualquier sistema de liderazgo, ya que establece la estrategia y supervisa los resultados. La Junta tiene un trabajo secundario y crucial de ser el custodio de todas las partes de su sistema de liderazgo? Pero, ¿tiene su Junta una comprensión sólida de lo que realmente está ocurriendo? Nuestra experiencia sugiere que muchos consejos de administración están en el mar, a menudo ahogados en papel e informes, con poca base sobre lo bien que lo está haciendo realmente su organización... tratando de mantenerse al margen de los problemas, evitando el riesgo para la reputación, salvaguardando el legado de ayer.

## ¿Quién está mejor situado para impulsar el cambio?

---

**¿Quién? ... es el más indicado para poner en marcha el cambio?**

---



A. ¿El Consejo?

B. ¿El Director General o el Secretario General?

C. ¿El equipo directivo?

D. ¿Espíritu intraemprendedor y acción desde dentro?

E. ¿Esperar presiones de donantes o partes interesadas externas?

La pregunta del millón ... ¿Quién está en mejores condiciones para liderar el desbloqueo de la situación actual, para poner en marcha la labor de reforzar o reconstruir el sistema de liderazgo? Hemos debatido repetidamente esta difícil cuestión. Se trata de un reto no trivial. A pesar de la conclusión 15 anterior, se podría argumentar que las juntas directivas, a pesar de sus propias debilidades, tienen potencialmente la clave. Sin presiones Los consejos ocupan una posición única en el sistema de liderazgo, ya que son al mismo tiempo participantes y guardianes. Los consejos de administración fuertes e informados deberían tener la oportunidad de tomar distancia y comprender los puntos fuertes y débiles de todo el sistema de liderazgo. Tal vez se podría argumentar que el Consejero Delegado o el Secretario General deberían ser los conductores, suponiendo, por supuesto, que no sean parte del problema. ¿Y el equipo directivo? ... ¿Quizás, siguiendo el tema de BOTTOM-UP de la Parte 3, podríamos ver el impulso del espíritu intraempresarial y la acción desde dentro? ... quizás sea más fácil esperar a que los donantes u otras partes interesadas clave detecten algunos de los retos y empiecen a actuar.

## OBSERVACIONES FINALES

El subtítulo de este documento reza así: "*Stop kicking the ball down the road*" (*Deja de patear la pelota por el camino*). Se trata de una expresión irlandesa común que refleja la esencia de lo que vemos a menudo en las ONG internacionales. Los nuevos proyectos se inician con un grado optimista de esperanza e ilusión. Puede tratarse de nuevas revisiones estratégicas, estrategias de programas, revisiones de la gobernanza, estrategias de TI, nuevos sistemas, por nombrar algunos. No estamos sugiriendo que no sean útiles y muy necesarios. Lo que decimos es que a veces se ponen en marcha como una forma de decir que estamos haciendo algo, aunque a menudo la determinación de llevar estos proyectos a buen puerto puede resultar poco convincente.

Quizás, de vez en cuando, algunos de estos proyectos no sean más que una táctica de distracción para ganar tiempo y evitar abordar la cuestión más importante: desarrollar y reforzar su cultura de alto rendimiento. A esto lo llamamos "*dar patadas al balón*". Y, para subrayar un tema central de este documento, consideramos que este tipo de comportamiento de distracción es la antítesis de una "cultura de alto rendimiento".

Si cree que tiene una cultura de bajo rendimiento, enfréntese a ella. ... Identifique y elimine las piezas que le permiten sobrevivir: las prácticas, los hábitos y, quizás, ¡las personas!

-----

Ofrecemos estas reflexiones y sugerencias humildemente. Somos conscientes de que se trata de un tema enormemente complejo y de que cada agencia tendrá su propia historia, matices y dinámica. Nuestra intención no es ofrecerle una solución milagrosa. De hecho, el mensaje implícito es que NO HAY BALA DE PLATA. Tampoco... es nuestra intención añadir nuevos ángulos únicos a la gran cantidad de literatura sobre liderazgo. Simplemente pretendemos añadir algunas reflexiones, sugerencias y marcos prácticos, adaptados a nuestro sector, y quizá... animarle a empezar a reforzar sus sistemas de liderazgo para la próxima década.



## Anexo C - Herramientas de autoevaluación.

### Autoevaluación 1: Su cultura de alto rendimiento

La primera autoevaluación está diseñada para examinar este pilar crucial de su sistema de liderazgo. Le invitamos a usted y a su equipo a que se planteen el reto de reflexionar sobre si tienen (o no) una cultura de alto rendimiento en su organización. Hemos utilizado los criterios que nos han parecido más útiles. Si lo desea, puede revisar y añadir/restar criterios en función de su propia experiencia. En resumidas cuentas, una de las conclusiones más importantes de esta investigación es la siguiente hipótesis: la principal tarea de todos los líderes es desarrollar y fortalecer una cultura de alto rendimiento.

### Autoevaluación 2: Todos los pilares de su Sistema de Liderazgo

Esta segunda autoevaluación está diseñada para evaluar de forma resumida todos los pilares de su sistema de liderazgo, tal y como se presentó en la Parte 2 de este documento.

En cuanto a las tres autoevaluaciones, le invitamos a realizarlas primero individualmente y luego, si procede, en pequeños grupos para ver dónde hay patrones fuertes en cuanto a puntos fuertes y débiles. También les animamos (quizá con notas autoadhesivas, ¡nada del otro mundo!) a hacer una clasificación forzada de mayor a menor fuerza, para ver qué áreas podrían necesitar más atención urgente.

#### Pilares de un "sistema de liderazgo" de alto rendimiento



### Autoevaluación 3: Líderes individuales y liderazgo.

En esta tercera autoevaluación le invitamos a criticar a los 4 ó 5 líderes que afectan a su función, para explorar sus puntos fuertes y débiles más importantes. La intención no es, una vez más, "machacar" a los individuos, que probablemente están haciendo todo lo que pueden, sino explorar cómo los enfoques de selección, contratación, retención y gestión del talento pueden necesitar ajustes para los próximos años.

#### Pirámide de atributos de liderazgo sugerida



# Autoevaluación 1: Su cultura de alto rendimiento

## Creating extraordinary results with ordinary people

		evident in your function/unit?					Forced Ranking (1- 7)	Comment
		Almost Never	Rarely	Now and again	Mostly	Always		
<b>1 Attitudes (Can-Do)</b>	<b>A 'can-do' attitude prevails</b>							
Commitment	Staff give 100% - jobs are an important part of their lives							
Determination	Do what it takes atmosphere							
Resilience	Culture of never give up							
Everyone is a leader	Every single person will take the initiative to make things work							
<b>2 Behaviours &amp; Habits</b>	<b>No room for egos - No Dickheads</b>							
Humility	We value and practice humility in all our interactions							
Fairness	Everyone is treated fairly							
Honesty	We are honest in our dealings with others - including own limitations							
Consistency	We are consistent in our behaviours and actions							
Leaders care	Leaders genuinely care about our people and the organisation							
<b>3 Communication</b>	<b>We communicate regularly, effectively &amp; honestly</b>							
Individual interactions	Interactions between individuals are professional and productive							
Communication	Communication is timely, focused and effective							
Feedback	Candid and honest feedback is the norm							
<b>4 Trust</b>	<b>We feel that together, we're more than sum of the parts</b>							
Trust within teams /fns	Everyone understands why their work matters as aprt of bigger team							
Trust across teams /fns	Teams trust in other teams at country level and internationally							
Trust in leadership	Trust in the broader organisation, especially in leadership							
Trust externally	Teams reach out to other organisations for help where needed/useful							
<b>5 Discipline</b>	<b>We are absolutely clear what we are aiming to contribute</b>							
Alignment on success	We are clear and buy in to what long term success really means							
Clarity and buy in to targets	We have targets that align with long term success							
Standards	Standards are clear and respected							
Shared success	We have a culture of shared success - more than creating individual heroes							
<b>6 Learning</b>	<b>This is a positive learning environment</b>							
Reflection & learning	We have a habit of ongoing reflection and learning							
Honesty, see it as it is	We are honest with ourselves - we avoid making excuses							
Listenin to external realities	Constantly listening to changes in external realities that might effect us							
Spart to explore and trial	We create space to explore and test new ideas							
Seeking Feedback	We are relentes at seeking feedback							
Mentoring/coaching	Mentoring and coaching is an important part of how we develop							
No blame culture	We do not have a blame culture							
Fix weaknesses & gaps	We are determined to fix weaknesses and gaps - do better every time							
<b>7 Positivity &amp; Fun</b>	<b>This is a really enjoyable place to work</b>							
A good employee experience	We have an enjoyable and fun working atmosphere							
Humour	The atmosphere benefits from a healthy sense of humour							
Relaxed environment	Space to perform, learn, grow							
Passion	There is strong alignment of roles & goals and individual passions							
Momentum	Feeling of growing mementum in what we are seeking to achieve							

### Suggested self-assessment group exercise

- 1 Rate each of the 7 ingredients at headline level. Use the detailed line items for reflection, or to make notes of partucalr exceptions or key issues.
- 2 Rank overerall (combined ranking) ... where 1 is the best (strongest) and 7 is the weakest.
- 3 Work individually at first and then share results and discuss in groups, to come up with shared scoring
- 4 Discuss how these strengths, weaknesses and rankings; How do these tally with broader strengths and challenges we face as an organisation
- 5 What is driving any weaknesses noted? What efforts have been made to address? Why have these not worked?
- 6 What is driving the strengths noted? What efforts have been made to help? Why have these worked?

## Autoevaluación 2: Los diez pilares de su sistema de liderazgo

	<----->						
	1	2	3	4	5	<b>FORCED RANKING (1-10)</b>	<i>Comment</i>
	<i>Really Poor</i>	<i>Weak</i>	<i>Yes &amp; No</i>	<i>Pretty Strong</i>	<i>Very Good</i>		
<b>Pillars of the strategic fabric</b>							
<b>10 Strategic alignment</b>							
On our Purpose/Mission						<input type="text"/>	
Our programmatic focus							
On programme Approach (Theory of Change)							
Target Contribution							
Our Core Competence							
Geographical Footprint							
<b>9 Contribution flywheel</b>							
Positive Momentum						<input type="text"/>	
Responding to external trends/realities							
Courage to reinvent							
<b>Pillars of the enabling fabric</b>							
<b>8 Structures &amp; Governance</b>							
Governance						<input type="text"/>	
Operating Structures							
Decision Making							
<b>6 Performance &amp; Accountability Framework</b>							
Organisation level						<input type="text"/>	
Individual Level							
<b>7 Processes &amp; Systems</b>							
Programme design & delivery						<input type="text"/>	
Institutional Fundraising							
Public Fundraising							
Enabling (HR/Finance/IT)							
Talent & Career Development							
<b>5 Teams &amp; Teamwork</b>							
Aproprate Representation /Composition						<input type="text"/>	
Organisation/efficiency of meetings							
Genuine participation - no politiking							
Transparency and communicaion							
Discipline / Follow through on decisions							
<b>Pillars of the soft fabric (people)</b>							
<b>4 Skills, Expertise &amp; Capacity</b>							
Fundraising						<input type="text"/>	
Programme design							
Programme implementation/M&E							
Partnering /Colloborating							
<b>3 Shared Values</b>							
On fundamental beliefs, principles, standards						<input type="text"/>	
Values guide behaviours, decision making, interactions							
<b>2 High Performance Culture (See detailed self-assesmmnet)</b>							
Attitude						<input type="text"/>	
Behaviour & Habits							
Communication							
Trust							
Discipline							
Learning							
Positivity & Fun							
<b>1 Good Individual Leaders ( Top 5 to 10)</b>							
Magic						<input type="text"/>	
Fit							
Technical/ Fn/ Sector							
Foundation Leadership Skills							
Innate Attributes							

### Autoevaluación 3: Líderes individuales y liderazgo individual.

*How should we adjust our selection, recruitment and talent management?*

	A	B	C	D	E	Force Rank (1-5)	Comment
<b>Magic</b>							
Authenticity							
Charisma							
Courage							
Determination							
<b>Fit</b>							
With our Mission & Approach							
With Organisations Needs & Priorities							
With individual priorities/commitment							
<b>Technical</b>							
Management Skills							
Sector knowledge							
Technical Skills & Expertise							
<b>Foundation Leadership Skills</b>							
Communication							
Decision Making							
Resilience							
Teamwork							
Empowering others							
Commitment							
Learning							
<b>Innate attributes</b>							
Judgement							
Creativity							
Fairness							
Humility							
Integrity & Honesty							
Empathy							

**Suggested self-assessment group exercise**

- 1 Pick 5 leaders who most affect your day to day work. Leave anonymous to help honest assessment.
- 2 Score each according to the factors indicated; Missing, Weak, Strong, Excellent
- 3 Note general strengths and weaknesses, looking across all five individuals
- 4 Rank overall (combined ranking) ... where 1 is best (strongest) and 5 is the weakest.
- 5 Discuss how these strengths, weaknesses and rankings link with the broader strengths and challenges we face as an organisation
- 6 How might the recruitment, selection, talent & career development be improved to address what you found.