

esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social  
Innovation



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

Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2018-2019

---

Octubre 2019

AUTORES

MAR CORDOBÉS  
IGNASI CARRERAS  
MARIA SUREDA

---

Documento  
de recursos  
complementarios

---



# Presentación

Este documento es un recurso complementario a la publicación **¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias**, informe resultado de la investigación elaborada durante el curso 2018-2019 en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, y publicado, como este mismo documento, en octubre de 2019.

En las siguientes páginas se incluyen recursos y referencias que profundizan en más detalle algunas de las cuestiones abordadas en la publicación citada, con el objetivo de aportar información adicional a aquellas personas que quieran desarrollar o conocer en mayor medida algunas de los aspectos citados.

Así, este documento se ha estructurado siguiendo el índice de la publicación, y los recuadros que se presentan se clasifican y ordenan según los mismos capítulos y subapartados de **¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias** con los que se relacionan estos recursos adicionales. Concretamente, en este documento encontraréis 10 recursos vinculados a los cuatro capítulos de la publicación:

## Capítulo 1. La evolución del liderazgo social

Recursos 1, 2, y 3.

## Capítulo 2. Tendencias emergentes en el liderazgo social

Recursos 4, 5, 6 y 7.

## Capítulo 3. Liderazgo desarrollador de líderes

Recursos 8 y 9.

## Capítulo 4. Liderazgo innovador y colaborador

Recurso 10.

# Índice

1. La evolución del liderazgo social .....	4
<b>Liderazgo auténtico .....</b>	<b>4</b>
RECURSO 1: Algunas recomendaciones para convertirnos en líderes auténticos ....	4
RECURSO 2: 9 claves para ser un líder auténtico .....	5
<b>Liderazgo compartido .....</b>	<b>7</b>
RECURSO 3: Poner en práctica el liderazgo compartido .....	7
2. Tendencias emergentes en el liderazgo social .....	8
<b>Liderazgo y diversidad .....</b>	<b>8</b>
RECURSO 4: Apoyando la diversidad desde el liderazgo en tu organización .....	8
<b>Liderazgo y reputación .....</b>	<b>9</b>
RECURSO 5: La importancia de la reputación para las ONG .....	9
<b>Liderazgo digital .....</b>	<b>10</b>
RECURSO 6: Los líderes de las ONG españolas en el mundo digital: presencia y actividad en las redes sociales .....	10
RECURSO 7: La gestión de los límites en las redes sociales .....	14
3. Liderazgo desarrollador de líderes .....	16
<b>Gestión del Talento y potencial .....</b>	<b>16</b>
RECURSO 8: Al hacer selección: ¿qué debe primar más: la experiencia o el potencial? .....	16
RECURSO 9: Atracción y retención del talento <i>millennial</i> .....	18
4. Liderazgo innovador y colaborador .....	19
<b>Innovar en las ONG .....</b>	<b>19</b>
RECURSO 10: Resumen de la publicación <i>Innovar para el cambio social. De la idea a la acción</i> .....	19

# 1. La evolución del liderazgo social

## Liderazgo auténtico

### RECURSO 1: Algunas recomendaciones para convertirnos en líderes auténticos

**Explora en tu pasado y en tus historias vitales para entender quién eres.** A medida que los líderes procesan sus experiencias, desarrollan una comprensión más profunda de sí mismos y se sienten cada vez más cómodos siendo auténticos. Este es un viaje de por vida en el cual siempre estamos descubriendo la capa siguiente, como si estuviéramos pelando una cebolla. A medida que los líderes descubren su verdad, su norte verdadero, ganan en confianza y resistencia para poder afrontar situaciones difíciles.

**Reserva un tiempo para la introspección.** Tómame un tiempo cada día para alejarse del mundo 24/7, apaga los aparatos electrónicos y reflexiona sobre qué es más importante para ti. Puedes hacerlo a través de las prácticas introspectivas, que cada vez son más populares, como la meditación, la atención plena, la oración, las largas caminatas para despejar la mente o, simplemente, sentarse en silencio y reflexionar. De esta manera, lo urgente no tendrá prioridad sobre lo importante.

**Busca comentarios honestos de colegas o amigos sobre tu persona y sobre cómo ejerces el liderazgo.** Una de las cosas más difíciles para los líderes es entender cómo los ven los demás, que a menudo es muy diferente de cómo quieren que les vean. Para obtener una mejor comprensión de sí mismos, los líderes auténticos obtienen retroalimentación en tiempo real escuchando a aquellas personas que les proporcionan críticas honestas sobre su liderazgo. Los líderes también recaban comentarios a partir de las revisiones regulares de 360 grados de compañeros y subordinados. Estos comentarios cualitativos pueden ser muy beneficiosos si son tomados en serio y el líder realmente intenta cambiar.

**Entiende tu propósito de liderazgo para poder alinear a las personas en torno a un propósito común.** El propósito define los dones únicos que las personas aportan a los desafíos de liderazgo, a través de los cuales pueden alinear a otras personas con sus propósitos para ejercer un impacto positivo. Esto es mucho más importante que centrarse por completo en lograr el éxito en métricas como el dinero, la fama y el poder, y a la larga también produce un éxito sostenido en estas métricas.

**Conviértete en un experto en adaptar tu estilo a tu audiencia o a los imperativos de la situación.** Los estilos flexibles son auténticos si provienen de un lugar genuinamente auténtico. En este sentido, los estilos de los líderes se convierten en la manifestación externa de su autenticidad. A medida que los líderes adquieren experiencia y desarrollan una mayor conciencia de sí mismos, se vuelven más hábiles para adaptar su estilo, sin comprometer su carácter.

Fuente: George, B. (2016): "The truth about authentic leaders". <<https://hbswk.hbs.edu/item/the-truth-about-authentic-leaders>>, 6 de julio.

## RECURSO 2: 9 claves para ser un líder auténtico

### 1. Trabaja con pasión

**El liderazgo empieza en uno mismo.** Los líderes auténticos siguen su corazón. Es importante desarrollar un estilo de liderazgo propio. Podemos aprender de los demás, pero **las personas que identifican y cultivan su verdadera pasión se muestran más felices** y motivan a los demás. El líder auténtico contagia su entusiasmo a los demás. Para ello, es necesario el autoconocimiento y el descubrimiento de qué es lo que nos hace únicos.

### 2. Sé humilde

El liderazgo auténtico muestra humildad. Es importante que conozcamos nuestros puntos fuertes, pero también nuestras limitaciones. **Solo con una percepción equilibrada de nosotros mismos podremos ser capaces de ver los puntos fuertes de los demás.** Los líderes humildes tienen esta visión equilibrada, piden ayuda a los demás y reconocen sus contribuciones. Ello les hace mejores líderes, porque saben sumar el talento de todos los miembros del equipo.

### 3. Comparte tu historia

La gente confía en los líderes que se muestran ante los demás de forma honesta, como personas cercanas, que **saben compartir sus historias de éxitos y fracasos.** La neurociencia del *storytelling* ha demostrado que, a través de su historia personal, el líder inspira a los demás y transmite sus valores para el trabajo y la vida. La investigación del psicólogo McAdams muestra que la gente altruista y abierta a los demás construye su historia personal como una **narrativa positiva en que los eventos negativos son transformados en oportunidades.**

### 4. Haz del aprendizaje un hábito

El líder auténtico es fiel a sí mismo, pero mejora cada día. Se trata de **ser fiel a la mejor versión de uno mismo.** Quedarse en la zona de confort es fácil. Lo difícil es desarrollar una mentalidad de crecimiento y aprendizaje continuos. **Lo auténtico es un proyecto en progreso** –para ello, tenemos que salir de nuestra zona de confort, asumir riesgos y experimentar con nuestros “posibles yo”.

### 5. Establece relaciones positivas

Solo cuando el líder está abierto a **recibir y a proporcionar un feedback honesto y constructivo** puede establecer relaciones positivas en la empresa. Sin embargo, el *feedback* negativo nos da miedo porque somos adictos al reconocimiento social. El líder verdadero tiene una mentalidad abierta a lo que piensen los demás. La gente quiere seguir a alguien, no porque tenga un título o una posición, sino porque se ha ganado su confianza y respeto. Dar y recibir *feedback* es importante para crear un compromiso afectivo con la empresa.

### 6. Desarrolla la resiliencia

Ante las adversidades, algunas personas se hunden, mientras que otras florecen y salen reforzadas. Lo que diferencia a los líderes auténticos es la forma de ver los fracasos y las dificultades. **Los líderes auténticos desarrollan resiliencia y fortaleza mental** para recuperarse de los baches.

### 7. Dirige con el ejemplo

A la gente no le motiva seguir órdenes y sigue intuitivamente el ejemplo de sus líderes. **Los líderes auténticos sirven de ejemplo a los demás** porque no solo son fieles a sí mismos, sino que además se preocupan por los empleados. Por ejemplo, el estilo de gestión de Sundar Pichai, CEO de Google, sorprendió a muchos. Su mantra de liderazgo es un **ejemplo de liderazgo colaborador**: “*Como líder, gran parte de tu trabajo es hacer que las personas tengan éxito.*” Con su conducta, sirve de ejemplo para los empleados de Google. Los líderes auténticos no están centrados exclusivamente en sus propios intereses particulares, sino que también se preocupan

por el bienestar común. Son **líderes colaborativos, que comparten el poder con los empleados**. El empoderamiento es la herramienta de gestión por excelencia.

## 8. Crea comunidad

Los líderes auténticos entienden **la responsabilidad social de las empresas** y velan por la prosperidad de la comunidad. Permiten a los empleados expresar su autenticidad dentro de los límites normales de la vida organizativa.

## 9. Deja un legado

Los líderes auténticos lideran con un **propósito social y una visión a largo plazo**. Se preocupan por dejar un legado que perdure incluso cuando ellos no estén presentes.

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

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



Fuente: Información extraída de <<https://jalacoste.com/liderazgo-autentico>>

## Liderazgo compartido

# RECURSO 3: Poner en práctica el liderazgo compartido

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

### *Transformación de mentalidad y de rol*

Transformar las concepciones y los roles que tienen de sí mismos los líderes de las organizaciones, y desarrollar nuevas habilidades para desempeñar dichos roles. En particular, estos líderes se prepararon para comprender mejor su responsabilidad de crear una cultura del compromiso y de la rendición de cuentas de forma generalizada. Estos líderes buscaban la formación, el *coaching* y la autorreflexión para forjar sus habilidades de liderazgo, y trasladaron estas habilidades e instrumentos a todo el personal. Tras lograr un cambio de mentalidad, podían aprovechar los procesos en curso para cultivar el liderazgo compartido entre otros miembros del personal.

### *Reestructuración organizativa*

Varios grupos iniciaron sus acciones de liderazgo compartido reestructurando sus organizaciones. Las *East Yard Communities for Environmental Justice* adoptaron un modelo de codirección. Algunos grupos, como LAANE, crearon y ampliaron sus equipos de gestión o de dirección. Otros, como ABC, redefinieron algunas posiciones y roles de su personal para crear la posición de director asociado u otras similares. Tanto LAANE como ABC siguieron un proceso para desarrollar unas métricas de éxito compartidas para los equipos y las personas individuales. Estos estándares de desempeño dejaban claro que cada persona era responsable de la dirección (liderazgo); que toda la plantilla era responsable de definir, alcanzar y evaluar el éxito, y que los programas y los departamentos estaban interconectados.

### *Cambios en los procesos de comunicación y toma de decisiones*

Los participantes empezaron aplicando sólidos procesos de gestión, comunicación y toma de decisiones. Sin embargo, con las nuevas estructuras y con más líderes, dichos protocolos tenían que revisarse e institucionalizarse en toda la organización. La mayoría de los participantes adoptaron uno de estos dos marcos, o ambos: la enseñanza individualizada entre pares (*peer coaching*) y las conversaciones cruciales, que se presentaron a los participantes para ayudarles a estructurar sus conversaciones acerca del *feedback*, la solución de problemas y la resolución de conflictos. Los participantes utilizaron estos marcos para hacer aflorar cuestiones calladas y generar consenso en torno a sus soluciones. Algunas organizaciones adoptaron otros estándares de comunicación, con un éxito similar.

### *Cambiar la cultura de la organización y las relaciones*

Las organizaciones que han logrado distribuir con éxito la autoridad y la responsabilidad han experimentado cambios significativos en su cultura organizativa y en sus relaciones internas. En LAANE, por ejemplo, el personal ha desarrollado el respeto mutuo, la confianza y la rendición de cuentas entre los líderes y toda la plantilla a través de un proceso intensivo deliberado. LAANE empezó haciendo un retiro en equipo de todo el personal para desarrollar una visión del liderazgo compartido, y desde entonces ha participado en la planificación estratégica, ha realizado acciones de formación para el personal sobre supervisión y facilitación de reuniones, ha desarrollado unos protocolos y procedimientos escritos, ha contratado a un director de recursos humanos para proporcionar *coaching* ejecutivo, y ha ampliado su equipo de dirección. Se ha dado información más transparente sobre quién participa en la toma de decisiones, sobre qué asuntos y por qué. Ello ha animado a los miembros del personal a realizar sugerencias, a cuestionar determinados supuestos y a verbalizar sus preocupaciones, y ha fomentado un entorno en el cual los desacuerdos no se toman como algo personal, los errores se utilizan como oportunidades de aprendizaje y las decisiones están abiertas al diálogo y al debate.



Fuente: <https://nonprofitquarterly.org/2018/06/25/doing-more-with-more-putting-shared-leadership-into-practice/>

## 2. Tendencias emergentes en el liderazgo social

### Liderazgo y diversidad

## RECURSO 4: Apoyando la diversidad desde el liderazgo en tu organización

### 1. El poder de la escucha

Las mejores personas de una organización son aquellas que realizan aportaciones significativas a su cultura desafiando el *statu quo*. Formulan preguntas difíciles sobre qué funciona y qué no, y no temen liderar el cambio. Lo mejor que los líderes pueden hacer es escuchar sin apriorismos. Y demostrar un sesgo a favor de la acción basándose en el *feedback*.

### 2. Educar y empoderar a nuestro equipo de dirección

Si tuviéramos que introducirnos en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto, primero tendríamos que hacer los deberes. El trabajo relacionado con la diversidad y la inclusión no es distinto. Existen destacados libros, formaciones y consultores que trabajan en este ámbito. A principios de este año, pedimos al Dr. Robert Livingston, profesor de Políticas Públicas de la JFK School of Government de Harvard, que nos explicara sus investigaciones y sus percepciones sobre la realidad de la brecha académica (*achievement gap*). Sus ejemplos nos hicieron recordar cómo afectan nuestras percepciones sobre la raza, la clase o el género en nuestra plantilla, y llevaron a muchos de nuestros líderes internos a actuar. Recomendamos encarecidamente que tu equipo de dirección participe en esta formación cuanto antes y a menudo.

### 3. Liderar con el ejemplo

Para modificar realmente el panorama de una organización, sus líderes deben implicarse proactivamente y liderar las iniciativas relacionadas con la diversidad y la inclusión –ya sea reconociendo la composición de la alta dirección, facilitando un presupuesto y proporcionando recursos o utilizando un lenguaje inclusivo, o bien asistiendo a eventos internos. Con frecuencia, empezamos cuestionándonos nuestros propios privilegios y mostrándonos dispuestos a reconocerlos y a asumirlos –como líderes, tenemos la obligación de hacer que nuestra empresa resulte acogedora para los demás, así que un buen primer paso puede ser conocer mejor nuestras propias perspectivas y privilegios.

### 4. La comunicación es esencial

No podemos comunicar en exceso, de inmediato y con demasiada frecuencia la importancia de nuestras acciones a favor de la diversidad y la inclusión a nuestros candidatos, empleados, clientes y *stakeholders*. La fidelización del capital humano es esencial y una empresa que ha realizado una gran labor para difundir el tema de la diversidad y la inclusión es Pinterest, que fue una de las primeras empresas en compartir públicamente sus datos en materia de diversidad. Desde aplicar la "regla de Rooney" en sus acciones de reclutamiento hasta aliarse con otras organizaciones externas, como /dev/color, una organización no lucrativa que ayuda a los ingenieros negros a desarrollar su propia carrera, la labor de Pinterest ha ido más allá de realizar simples acciones internas para mostrar su liderazgo y compromiso a favor de la diversidad y la inclusión.

### 5. Medir el progreso

Hablar sobre diversidad e inclusión es una cosa, predicar con el ejemplo es la prueba de fuego. Para considerar la diversidad y la inclusión como prioridades de la empresa, hemos de medirlas tal como se presentan. Analizar y diseccionar el progreso realizado es importante, pero también abordar el futuro con humildad e identificar las áreas en que hay que mejorar.

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

## Liderazgo y reputación

# RECURSO 5: La importancia de la reputación para las ONG

En primer lugar, **la reputación afecta directamente los recursos financieros de una ONG**. En unos tiempos en que se solicita cada vez más acreditar el retorno de la inversión (ROI) de los programas sociales y medioambientales, las ONG tienen que competir por los donantes. Así como existe una relación directa entre la reputación y el valor de mercado en el mundo de las organizaciones con fines de lucro, también existe entre la reputación y la capacidad de recaudar fondos de las organizaciones no lucrativas. Una ONG con una historia convincente construye y diversifica una cartera de donantes a costos más bajos y con mayor poder de persuasión.

En segundo lugar, **la reputación amplía el impacto operativo de una ONG**. La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, como agentes del cambio, organizan su trabajo a lo largo de una cadena de múltiples actores y, a menudo, de forma fronteriza. La logística sólida y la gestión de la cadena de suministro desempeñan un papel fundamental para lograr unos resultados de calidad, especialmente en el contexto humanitario. Cuanto más se reconozca a una ONG y se confíe en ella por sus competencias, más fácil, eficiente y rentablemente funcionará. Ello además la posicionará como un observador y asesor privilegiado que puede promover las mejores prácticas y elevar los estándares, tanto en el sector público como en el privado.

En tercer lugar, **la reputación determina el poder de influencia de una ONG**. Existe el consenso de que una marca fuerte ayuda a recaudar fondos. Sin embargo, está lejos de ser su único valor. Ello es particularmente cierto y relevante para las fundaciones privadas (familiares o corporativas) que son autofinanciadas y para los organismos que otorgan subvenciones. Una marca fuerte aumenta la capacidad de una organización no lucrativa de aprovechar su influencia, dar forma al debate público y lograr los cambios estratégicos necesarios para abordar los problemas globales.



Fuente: Adaptado de: Cajoly<sup>1</sup>, M. G. (2017). "Are NGOs up to the reputation challenge?" Enero. <https://www.communication-director.com/issues/are-ngos-reputation-challenge/#.XLnkcaZS-1s>.

---

<sup>1</sup> Marie-Gabrielle Cajoly es fundadora de CorporatEngagement, una consultora especializada en responsabilidad social corporativa, comunicación y filantropía.

## Liderazgo digital

# RECURSO 6: Los líderes de las ONG españolas en el mundo digital: presencia y actividad en las redes sociales

Los datos del artículo de *Forbes* sobre la actividad de los CEO de las principales empresas del *Fortune 500* en las redes sociales nos planteaban la posibilidad de establecer comparaciones con el tercer sector, por lo cual hemos realizado un pequeño análisis para los directores y directoras de ONG españolas y sus propias organizaciones a partir de la muestra de los participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.

Las 72 ONG estudiadas cuentan con perfiles en distintas redes sociales, aunque con distinto nivel de actividad. Todas ellas tienen perfil en Twitter (el 100 %) y la mayoría también página en Facebook (65, el 90 %) y un canal en YouTube (55, el 76 %), mientras que, en cambio, su presencia en Instagram es más minoritaria, pues solo la mitad de las ONG analizadas tienen cuenta (40, el 56 %). Si analizamos la presencia en distintas redes a la vez, vemos que solo cuatro entidades (el 6 %) tienen solo perfil en Twitter, mientras que el resto se comunican a través de distintas redes sociales y el mayor grupo es el de las que tienen alguna actividad en todas ellas (35 ONG, prácticamente la mitad de la muestra), seguido del de las que están presentes en tres redes sociales (el 31 %) o en dos (el 15 %).

Podemos realizar una estimación del nivel de influencia o de la presencia en las redes en función del número de seguidores en estas cuentas. Por ejemplo, en Twitter, algunas ONG, pese tener perfil, registran una actividad y un nivel de seguimiento muy reducidos (4 de ellas no llegan a los 1.000 seguidores), mientras que, en el extremo contrario, nueve entidades de la muestra superan los 100.000 seguidores y dos de ellas cuentan más de 400.000. Destaca que las entidades con mayor seguimiento en esta red social son las sedes españolas de organizaciones internacionales.

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

En la esfera personal, otra red social relevante es LinkedIn, aunque el análisis de los perfiles de los líderes de las entidades estudiadas muestra que tampoco tienen demasiada actividad en ella. Aunque la mayoría (72 %) tienen perfil en esta red, solo 22 (el 31 % de las 72 entidades) registran

en ella una actividad continuada y cuentan con seguidores (la mayoría –13 directores/as– tienen entre 1.000 y 4.000 seguidores, la media es de 2.400 y la cifra máximo, de 6.200).







Si sumamos la presencia de los directores y directoras en ambas redes, se observa lo siguiente:

- Casi un tercio de la muestra, 23 directores/as (el 32 %), *no tienen ni cuenta en Twitter ni actividad/ seguidores en LinkedIn*.
- 30 directores/as *tienen cuenta en una de las dos redes*, la mayoría en Twitter (solo 3 tienen actividad en LinkedIn, sin contar con perfil en Twitter). Representan el grupo mayoritario y tienen una media de 1.850 seguidores.
- Solo una cuarta parte de los directores/as tienen cuentas en ambas redes sociales, con un promedio de 2.280 seguidores por red, aunque este grupo no incluye a todos los líderes más activos.

Cada líder social toma la decisión de participar o no en una red social (a escala profesional, por ejemplo, no analizamos Instagram en el caso de los directores/as, pues hacen un uso más personal de esta red, en la mayoría de casos). Aparte de la selección de las redes, tienen diferentes niveles de actividad en cada una de ellas. No podemos considerar más activos aquellos que están presentes en más redes, pues, a veces, el hecho de enfocarse en una única vía de comunicación y de diálogo con su base y sus seguidores permite llegar a una mayor audiencia total, como sucede en el caso de la muestra analizada.

### Figura 1. Análisis de las redes sociales de las ONG y de sus líderes

Muestra: 72 (ONG participantes en el Programa ESADE PwC de Liderazgo Social y sus directores/as)

						
	Twitter Cuentas organizativas	Twitter C. directores y directoras	Instagram Cuentas organizativas	YouTube Cuentas organizativas	Facebook Cuentas organizativas	LinkedIn C. directores y directoras
N.º de cuentas	72	46	40	55	65	52 tienen perfil 22 con seguidores <sup>2</sup>
% de la muestra	100%	64%	56%	76%	90%	72 % perfil 31 % activos
<b>Número de seguidores</b>						
	de los 22 activos					
Nº promedio:	43.476	1.940	16.975	3.012	84.643	2.409
Mínimo:	Menos de 100	Menos de 10	Menos de 150	Menos de 25	Menos de 500	Menos de 200
Máximo:	Más de 650.000	Más de 13.000	Más de 200.000	Más de 35.500	Más de 1.100.000	Más de 6.000
<b>Número de tweets</b>						
Nº promedio:	16.970	6.086				
Mínimo:	Menos de 100	Menos de 10				
Máximo:	Más de 250.000	Más de 50.000				

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado en mayo de 2019 con los datos disponibles en aquella fecha y con la muestra limitada de las ONG participantes como referencia

Como ya hemos dicho, para realizar este pequeño análisis nos hemos basado en la muestra de los participantes del programa y nos hemos centrado principalmente en una de las redes más presentes en el sector, en la cual se combinan las cuentas organizativas y personales de sus líderes, como es Twitter. Podemos complementar estos datos con otros de otras fuentes para tener una comparativa, como la lista reciente de FACUA para 2019 de “las 10 ONG españolas con más seguidores en Twitter”,<sup>3</sup> entre las cuales hay cuatro de las entidades de la muestra analizada.

<sup>2</sup> Dentro de esta red social, además de la opción de tener un perfil profesional típico, con la red de contacto profesionales, existe la opción de contar un perfil más activo, que supone la publicación continuada de noticias y publicaciones y permite en este caso contar también con seguidores de esta actividad.

<sup>3</sup> “Éstas son las 10 ONG españolas con más seguidores en Twitter en 2019”. Disponible en: <https://www.facua.org/es/noticia.php?id=14138>, con datos de junio de 2019. (Artículo publicado el 26 de junio de 2019.)

**Figura 2. Ranking de las 10 ONG españolas con más seguidores en twitter**

	Jun. 2019	Dic. 2017		Cambio
1 Fundación Internacional de Derechos Humanos	675.000	668.000	↑	7.000
2 <b>Greenpeace España</b>	656.000	659.000	↓	-3.000
3 <b>Médicos sin Fronteras</b>	426.000	426.000	=	0
4 Amigos de la Tierra	310.000	310.000	=	0
5 <b>UNICEF España</b>	272.000	260.000	↑	12.000
6 Democracia Real Ya!	226.000	240.000	↓	-14.000
7 FACUA-Consumidores en Acción	216.000	206.000	↑	10.000
8 Global Humanitaria	201.000	209.000	↓	-8.000
9 Fundación Hazloposible (@voluntariado)	178.000	186.000	↓	-8.000
10 <b>Comité Español de ACNUR</b>	173.000	169.000	↑	4.000

Fuente: FACUA (2019)

También existen *rankings* de la presencia de las ONG en otras redes, por ejemplo en Instagram, que enumeran las 20 entidades españolas con mayor volumen de seguidores,<sup>4</sup> además del volumen de publicaciones y el nivel de *engagement* con su público. De hecho, hay cuatro grandes entidades, todas ellas sedes españolas de entidades internacionales y participantes en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, que aparecen entre las 10 cuentas con más seguidores en ambos *rankings* (Greenpeace, Médicos sin Fronteras y los comités españoles de UNICEF y ACNUR).

Además de estas entidades de referencia, también cabe destacar el rol activo de otras ONG y de sus líderes, la mayoría de más reciente creación pero que han conseguido importantes movilizaciones a través de redes sociales, como es el caso de [Open Arms](#) y su director [Óscar Camps](#), con 111.000 y 61.300 seguidores, respectivamente.

Tanto el artículo de *Forbes* como el experto Franc Carreras hablan de la importancia de que los líderes al frente de una institución tengan también presencia en el ámbito digital –según el profesor, lo ideal sería que la proyección personal estuviera incluso por encima de la organizativa, como figura garante de los valores y de la causa, con la posibilidad de lanzar mensajes directos y personales, más allá de la comunicación corporativa, más clásica.

En el ámbito político, por ejemplo, recientemente se ha realizado un análisis de la actividad en Twitter de los líderes políticos españoles y sus partidos,<sup>5</sup> y en este caso la mayoría de los máximos responsables cuentan con más seguidores que sus cuentas organizativas, con unos volúmenes muy superiores a los de los líderes sociales previamente analizados y, también, a los de los responsables de las empresas que conforman el IBEX 35.<sup>6</sup>

Las estadísticas de Twitter<sup>7</sup> muestran que actualmente las cuentas españolas más seguidas son las de los clubes deportivos y de los deportistas de élite, que suponen 7 de las 10 primeras cuentas por número de seguidores, todas por encima de los 14 millones. En esta lista, además de los perfiles deportivos, solo aparecen un par de cantantes y la cuenta oficial del [Papa](#). Las primeras posiciones las ocupan los dos principales clubes de fútbol del país, que cuentan con unos 30 millones de seguidores. Si se amplía la lista de las cuentas más seguidas, se mantiene una presencia importante de deportistas de élite pero también se incorporan otros perfiles de personajes públicos (músicos, actores y actrices o vinculados al ámbito de la comunicación y del ocio-entretenimiento –incluyendo a los *influencers*, como algunos *youtubers*). Cabe destacar que la mayoría de las cuentas con mayor volumen de seguidores son cuentas personales, mientras

<sup>4</sup> "Las ONG's e Instagram en España". Disponible en: <https://ondho.com/instagram-ongs/>.

<sup>5</sup> "Los líderes políticos en Twitter". Disponible en: <https://www.masconsulting.es/blog/2019/03/08/los-lideres-politicos-en-twitter/>. Publicado en marzo de 2019.

<sup>6</sup> "Los líderes del Ibex 35 en Twitter". Disponible en: <https://www.masconsulting.es/blog/2019/02/01/los-lideres-del-ibex-35-en-twitter/>. Publicado en febrero de 2019.

<sup>7</sup> "Twitter en España". Disponible en: <https://es.statista.com/estudio/33600/twitter-en-espana-dossier-statista/>

que las cuentas institucionales tienen una presencia menor (con la excepción de las dos primeras posiciones ya comentadas). Por ejemplo, de las 100 cuentas más seguidas, 71 son de perfiles personales. Las pocas cuentas institucionales que aparecen en el top-100 son de clubes o instituciones vinculadas al mundo del deporte o de medios de comunicación-entretenimiento, con la única excepción de la cuenta corporativa de un banco (BBVA) y la de la Policía Nacional.

Así pues, dentro de las 100 primeras posiciones, en que todas las cuentas superan los 1,7 millones de seguidores, no aparece ningún líder ni entidad social. Las primeras ONG, como ya hemos visto en los datos del *ranking* anterior, tienen menos de la mitad de seguidores, siempre menos de 700.000, y están por debajo de las 250 más seguidas.



*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de datos, artículos y las referencias bibliográficas citadas junto al análisis de datos directos sobre seguimiento y cuentas en redes sociales.*

## RECURSO 7: La gestión de los límites en las redes sociales

### ¿Qué tipo de animal social eres?<sup>8</sup>

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



### Cómo ser un camaleón



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

Además, han diseñado cuidadosamente un perfil profesional que los representa de forma auténtica. Si se trata de un líder inspirador en el mundo físico, han sabido incorporarlo a sus redes sociales y entienden el estilo y el tono que tienen que utilizar para ser inspiradores también en el canal *online*. Algunas preguntas pueden ayudar a descubrir “tu marca personal”:<sup>9</sup>

- ¿Cuáles son tus principales valores, tus principios operativos?
- ¿Por qué tus superiores, colegas, amigos o clientes acuden a ti?
- ¿Qué adjetivos utilizan las personas de manera sistemática para describirte, tal vez cuando te presentan a otros?
- ¿Cómo haces lo que haces? ¿Qué hace que la forma en que logras resultados sea interesante o única?
- ¿Qué te da energía o te enciende? ¿Cuáles son tus verdaderas pasiones?

Para ser efectivos en las redes sociales, **los líderes han de ser auténticos**. Ello sucede cuando combinan el compromiso y comparten contenidos de acuerdo con su nivel de comodidad. Una matriz de IBM señala nueve perfiles de compromiso diferentes, pero son fundamentalmente cuatro los más importantes para los líderes del tercer sector:<sup>10</sup>

- El líder **amplificador**. Comparte los contenidos de su entidad, de organizaciones homólogas, de colegas profesionales o de personas influyentes.
- El líder **respondedor**. Responde a las preguntas de la audiencia objetivo. Ello puede hacerlo de una manera informal, como parte de la forma en que utiliza Twitter o en chats de Twitter.

<sup>8</sup> Kanter, B. (2014): “How Your Organization’s CEO Can Use Social Media for Thought Leadership”. Publicado en LinkedIn el 25 de junio de 2014. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/20140625143930-156187-how-your-organization-s-ceo-can-use-social-media-for-thought-leadership/>.

<sup>9</sup> Arruda, W. (2013): “7 Questions to Ask When Uncovering Your Personal Brand Uncovering Your Personal Brand”. *Forbes*, 12 de noviembre de 2013.

<sup>10</sup> Kanter, B. (2014): “How Your Organization’s CEO Can Use Social Media for Thought Leadership”. Publicado en LinkedIn el 25 de junio de 2014. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/20140625143930-156187-how-your-organization-s-ceo-can-use-social-media-for-thought-leadership/>.

- El líder **conversador**. Inicia conversaciones con el público objetivo, con los colegas y con otras personas influyentes.
- El **content curator**. Es el líder que busca información y fuentes en internet, selecciona lo mejor, lo resume y lo comparte con la audiencia.

Ninguno es necesariamente mejor que otro: dependen del propio estilo personal e incluso del estado anímico particular, y pueden ser modelos eficaces para un liderazgo influyente. Como hemos señalado, la clave reside en la autenticidad, que puede desglosarse en los rasgos siguientes:<sup>11</sup>

- Es **genuino**: refleja el carácter, comportamiento, valores y visión.
- Es **distintivo**: se expresa de una manera única y claramente definida, para que su audiencia pueda comprender rápidamente lo que representa.
- Es **relevante**: satisface las necesidades del público objetivo.
- Es **visible**: se convierte en una fuente para que los periodistas citen, tengan conversaciones con sus colegas profesionales o se comprometan directamente con las partes interesadas.
- Está **especializado**: es preciso, centrado en un talento o en un tema central.
- **Tiene autoridad**: refuerza su *expertise* en temas relacionados con la misión de su organización.
- Genera **buena voluntad**: especialmente si respira humanidad, humildad y/o humor.



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

<sup>11</sup> Kanter, B. (2016): "How Nonprofit Leaders Create an Authentic Personal Brand on Instagram". Disponible en: <https://grantspace.org/resources/blog/how-nonprofit-leaders-create-an-authentic-personal-brand-on-instagram/>.

### 3. Liderazgo desarrollador de líderes

#### Gestión del Talento y potencial

## RECURSO 8: Al hacer selección: ¿qué debe primar más: la experiencia o el potencial?

### Al hacer selección: ¿qué debe primar más: la experiencia o el potencial?

Conclusiones de las investigación *Turning potential into success: the missing link on leadership development*

Una persona con *potencial* es aquella que puede llegar a alcanzar un buen nivel de competencias directivas, que tiene capacidad de desarrollarse, de abordar nuevos retos y de adaptarse a contextos cambiantes. Para los autores de esta investigación, consultores de Egon and Zehnder, el potencial es el más importante vaticinador sobre el éxito en cualquier nivel, desde posiciones *junior*, a las más *senior*. La investigación señala las ocho competencias que, a su entender, son más determinantes para el liderazgo, tal y como se indica en el gráfico siguiente. Pero va más allá e identifica **cuatro características personales que predicen como los directivos evolucionarán en esas ocho competencias**. Mientras que analizar el nivel de maestría de un candidato en esas ocho competencias nos habla del candidato hoy, evaluarlo en las cuatro características personales nos da información sobre su potencial.

Figura 3. Rasgos personales que predicen como los directivos evolucionarán en ocho competencias determinantes para el liderazgo



Fuente: Egon and Zehnder

**Determinación:** La voluntad y capacidad para luchar por objetivos retadores y de recuperarte de las adversidades. *¿Cómo resististe y avanzaste cuándo algo te fue adverso?, ¿Cómo reaccionas cuando alguien te reta?*

**Curiosidad:** La inclinación para buscar nuevas experiencias, conocimiento, *feedback*... y para aprender y cambiar. *¿Cómo fomentas el aprendizaje en tu equipo?, ¿Qué pasos das para buscar algo en lo desconocido?*

**Involucración:** La habilidad para utilizar la emoción y la razón para conectar y persuadir a la gente.

**Entendimiento:** La destreza para recopilar y dar sentido a información que puede ser aprovechada para nuevas oportunidades.

Mientras que la motivación de cada individuo es difícilmente medible o comparable, estos cuatro atributos sí lo son. Por otra parte, el grado de importancia para la organización de las ocho competencias clave pueden variar de una organización a otra. Los autores sugieren, por tanto, que el primer paso es determinar las competencias clave y el nivel de maestría que la organización requiere en cada una de ellas, mientras que el segundo paso sería analizar a los candidatos en estos cuatro atributos. Con toda esta información, se puede afrontar el tercer paso: intentar predecir el éxito futuro de cada candidato. Desde esta perspectiva, candidatos que cuando se hace el proceso de selección puntúan más alto en las ocho competencias identificadas pueden ser menos idóneos que otros candidatos que en ese momento tienen menos desarrolladas esas competencias, pero puntúan más alto en los cuatro atributos personales, con lo cual tienen un mayor potencial de desarrollo. El cuarto paso de este proceso sería proporcionar a las personas identificadas como con alto potencial las oportunidades de desarrollo –incluso aquellas que, a primera vista, están por encima de sus capacidades–, coaching y apoyo necesarios para eliminar el gap entre su nivel de competencias actuales y potencial.



**Fuentes:**

- Claudio Fernández Aráoz, Andrew Roscoe y Kentaro Aramaki: *Turning potential into success: the missing link in leadership development*. Harvard Business Review. Diciembre 2017.
- Claudio Fernández Aráoz: *21st-Century Talent Spotting*. Harvard Business Review. Junio 2014.

## RECURSO 9: Atracción y retención del talento *millennial*

**Diez estrategias para que las ONG atraigan y retengan mejor el talento millennial.**

### 1. CONSTRUIR UNA CULTURA DE TRANSPARENCIA Y CONFIANZA.

La honestidad, la transparencia y la oportunidad de contribuir en la toma de decisiones son importantes para los *millennials*. Los líderes de las ONG pueden promover la confianza y la credibilidad al fomentar una cultura transparente que alinee a los empleados con los objetivos y la estrategia de la organización.

### 2. DESARROLLAR RESPONSABLES DE PERSONAS QUE SEAN FUERTES.

Los gerentes de personas son la influencia más importante en la participación de un empleado en una organización, y son particularmente importantes para los *millennials*.

### 3. PRIORIZAR LA COMPENSACIÓN COMPETITIVA.

El salario es importante para los *millennials*, y se convertirá en un factor aún mayor a medida que la economía mejore y las oportunidades de empleo aumenten. También es un factor importante para que las organizaciones atraigan y retengan un grupo diverso de talentos.

### 4. HACER LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN UNA PRIORIDAD.

Las organizaciones que honestamente evalúan su estado actual y ponen un enfoque significativo en la diversidad y la inclusión tienen más probabilidades de atraer y retener a los *millennials* de diferentes orígenes en sus organizaciones.

### 5. FOMENTA EL FEEDBACK CONTÍNUO.

Las ONG deben impulsar a sus directivos a proporcionar *feedback* de forma regular y por crear una cultura propicia al mismo.

### 6. PREPARAR A LOS EMPLEADOS PARA SU PROXIMA OPORTUNIDAD.

Los *millennials* están ansiosos por aprender y crecer a lo largo de sus carreras. Las ONG deben ser transparentes y deben preparar a las personas para su próxima oportunidad, incluso si esa oportunidad no está en su organización.

### 7. IDENTIFICAR PROYECTOS QUE OFRECEN TRABAJO TRANSVERSAL Y EXPERIENCIA DE LIDERAZGO.

Con estructura y supervisión, las organizaciones pueden aprovechar los intereses de los *millennials* para el trabajo multifuncional, ampliar las oportunidades y la experiencia de liderazgo, a la vez que aumentan la capacidad para diferentes proyectos.

### 8. INVERTIR INTENCIONAMENTE EN EL DESARROLLO PROFESIONAL.

Las ONG que invierten activamente en los empleados, y les dan cierta libertad para elegir oportunidades que apoyen tanto las necesidades a corto plazo de sus roles como las metas profesionales a largo plazo, están mejor posicionadas para retener a los *millennials*.

### 9. CREAR OPORTUNIDADES PARA LAS INTERACCIONES INTER-GENERACIONALES.

Las entidades que fomentan la colaboración entre empleados de diferentes edades ayudarán a construir relaciones personales y a superar los estereotipos que pueden dificultar el trabajo.

### 10. APOYAR PRÁCTICAS DE TRABAJO FLEXIBLES.

Las opciones de trabajo flexibles pueden fortalecer la marca del empleador con *millennials* y ayudar a compensar una compensación más baja.




Fuente: ProInspire (2015): *A force for impact: Millennials in the nonprofit sector*.  
<https://proinspire.org/wp-content/uploads/2015/10/ProInspire-Millennials-in-the-Nonprofit-Sector-report-2015-digital.pdf>.

## 4. Liderazgo innovador y colaborador

### Innovar en las ONG

## RECURSO 10: Resumen de la publicación *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*

### Ficha de la publicación

	<b>Título:</b> Innovar para el cambio social. De la idea a la acción
	<b>Autores:</b> Elena Rodríguez Blanco, Ignasi Carreras, y Maria Sureda
	<b>Páginas:</b> 226 pág.
	<b>ISBN:</b> 978-84-88971-63-0
	<b>Publicación:</b> setiembre 2012
	<b>Edición:</b> Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación de PwC
Disponible en: <a href="http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2012-InnovarParaCambioSocial-web.pdf">http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2012-InnovarParaCambioSocial-web.pdf</a>	

### Presentación

En 2008, el [Instituto de Innovación Social de ESADE](#) y la [Fundación de PwC](#) decidimos iniciar el [Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social](#), cuyo objetivo es generar y divulgar conocimiento sobre el **liderazgo en las ONG** y otras entidades no lucrativas, así como crear un espacio conjunto de intercambio y reflexión entre líderes sociales.

Cada curso se ha abarcado una temática relacionada con el liderazgo en el sector no lucrativo, y durante el 2011-2012 nos centramos en la **innovación: ¿son las ONG innovadoras?** ¿Qué elementos favorecen que lo sean y qué frenos existen? ¿Cómo podemos **promover la innovación dentro de nuestra entidad**?

Se realizó un estudio gracias a la colaboración de los participantes del programa, de directores y responsables de entidades no lucrativas y otros expertos en innovación entrevistados, así como de todas las personas y entidades que respondieron la encuesta electrónica.

Los resultados se recogen en el libro ***Innovar para el cambio social: De la idea a la acción***, que fue **presentado el 26 de setiembre de 2012 en Barcelona**.

La publicación aporta reflexiones, propuestas y ejemplos sobre cómo se produce o se debería producir la innovación en las ONG. También ofrece un marco general sobre qué es la innovación, y describe la situación y percepción del sector.

La publicación se estructura en cuatro capítulos más una breve conclusión final:

- un primer capítulo introductorio sobre la innovación en las ONG, donde se define qué es la innovación, los tipos existentes, y las características específicas para el sector no lucrativo;
- un segundo capítulo que presenta los que denominamos seis elementos clave para la innovación, características o atributos personales que forman el ADN organizativo;
- un tercer capítulo sobre la situación actual del sector en este campo, que además también presenta algunas ideas sobre cómo gestionar la innovación dentro de las organizaciones;
- un último y cuarto capítulo que introduce diferentes metodologías y herramientas para la innovación, además de entrar en el detalle y ejemplos de algunos ámbitos clave en los que las ONG pueden innovar, como en la comunicación y movilización o en los enfoques para la financiación.

El libro finaliza con una breve conclusión y los anexos que presentan las entidades analizadas en el estudio y presentadas en los casos a lo largo de la publicación, así como la encuesta realizada y los resultados de la misma.

## Resultados del estudio

La innovación es imprescindible en el contexto actual. Lo es para todos los sectores, también para las ONG, que después de unas décadas de crecimiento, afrontan un contexto actual que obliga a replantear las fuentes de financiación tradicionales y cuestiona su capacidad de movilización.

### El sector y la innovación

Las entidades no lucrativas nacen para dar respuesta a necesidades sociales no atendidas, razón por la que, de manera intrínseca, tienen ya un componente innovador. Eso no es suficiente sin embargo para contar con una cultura innovadora continua, que sólo es posible con una voluntad expresa y un liderazgo innovador y emprendedor.

Es cierto que el denominado tercer sector cuenta con unas peculiaridades o características propias que pueden dificultar la innovación a nivel interno. Entre estos atributos en el estudio destacamos algunos que pueden suponer barreras y frenos a la innovación en determinadas situaciones, como son:

- Falta de capacidad técnica
- Aversión al riesgo
- Estructuras de financiación
- El equipo directivo no se siente con la confianza suficiente para innovar
- Equipos mixtos: voluntarios y personal remunerado
- Falta de experiencia en innovación

En el extremo contrario, no obstante, también existen otras características inherentes al sector que ayudan a crear un clima organizativo que favorece la innovación y la creatividad. Destacan principalmente el **Equipo** (trabajo en equipo y relaciones entre las personas de la organización) y que el **trabajo sea retador**, genere motivación continua, vinculado al elevado nivel de implicación de las personas que trabajan en estas entidades.

Según los resultados de la encuesta realizada (así como en estudios previos) el propio sector no se percibe de "*per se*" como innovador (sólo un 8% considera que las ONG lo son en general). En la captación de fondos, la comunicación y en el diseño de nuevos programas o proyectos es dónde se aprecian más experiencias transformadoras. En cambio, se destaca cierta necesidad de innovar más principalmente en la evaluación y medición, pero también en la colaboración y trabajo conjunto con otros sectores y en la gestión interna.

Se considera que los factores clave para que las entidades sean innovadoras son internos, destacando especialmente aquellos asociados a las personas de la entidad: el equipo y el liderazgo (71% y 70% respectivamente), seguidos por la cultura organizativa (66%) y, en menor medida, el compromiso del equipo (57%). En cambio, los encuestados consideran que tienen menor peso en este sentido las presiones o exigencias externas o el apoyo y promoción que puedan realizar otros agentes, o incluso la disponibilidad de recursos.

Por tanto, las propias entidades consideran que el primer paso es contar con la capacidad y actitud necesarias para poder innovar. Los elementos externos pueden poner de manifiesto algunas necesidades u orientar sobre la dirección a seguir (y ayudar en el proceso), pero las ONG (como otras entidades) no innovarán por mucho que se les exija si no cuentan con una plantilla que lo haga posible y con alguien que lidere el cambio.

### Atributos para la innovación

Es necesario tener presentes determinados atributos que consideramos clave para que los individuos, equipos y organizaciones puedan mantener la innovación de manera constante. En el estudio se definen los seis elementos principales para innovar con éxito:

1. **Pensamiento asociativo:** Habilidad cognitiva que consiste en la integración de pautas y la conexión de elementos no relacionados entre sí.
2. **Tener un ojo "atento":** Ser buen observador, con una perspectiva global, que permita localizar pautas y tendencias.

3. **Desafiar el statu quo mediante preguntas:** Curiosidad y pasión por hacer preguntas que retan a lo ya existente, que nos hacen detenernos y pensar.
4. **Compartir todo mediante el establecimiento de redes (*networking*)**
5. **Experimentar y repetir:** Probar constantemente experiencias nuevas, realizar pilotos de ideas y diseñar prototipos de las mismas con rapidez.
6. **Aprender de los fracasos:** Saber aprender y corregir los errores, aceptar la inevitabilidad de los fracasos y continuar para repetir y mejorar.



Lógicamente una misma persona no contará con todos ellos, pero sí es necesario tenerlos presentes para buscar la combinación de equipos que consiga integrarlos. Es tarea de los líderes y responsables asegurar, promover e incluso desarrollar estas características para conseguir que sus organizaciones se renueven continuamente y no queden estancadas. No siempre se requiere ser radical y cambiar completamente la manera de hacer y trabajar, sino asegurarse el no tender al conservadurismo y evitar los cambios por el riesgo o posible miedo al fracaso sin plantearse otras posibles alternativas.

### Liderazgo innovador

La clave para el desarrollo de una cultura de la innovación excepcional solo será palpable cuando la **“innovación” tenga lugar de forma coherente con los elementos constitutivos y la misión de la organización**. Por lo tanto, para la organización social, debería considerarse la innovación como una **idea nueva, que funciona, al realizar de una forma efectiva un objetivo social**, es decir, una idea transformadora que se pone en práctica y crea valor social. Dada la importancia y la demanda de dicha innovación transformadora, la decisión de innovar **debería dirigirse de una forma deliberada hacia una necesidad social**. Es decir, ser innovador integra dos factores: la gran idea y el hacer que funcione. Además, las organizaciones sociales tienen que otorgar un gran valor a la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y la justicia del proceso. Esto significa que la generación, selección e implementación de ideas que se convierten en realidad debe producir el máximo de valor social.

Las entidades en general hablan de innovación, pero en las ONG españolas aún queda camino por mejorar en la gestión de este ámbito. No es necesario contar con un departamento o responsable específico (sólo una cuarta parte de las entidades encuestadas cuenta con ello), pero sí tener presente esta responsabilidad o promover la creatividad a nivel global de la entidad, estableciendo acciones o procedimientos que favorezcan la creación e intercambio de ideas, pero también su posible puesta en práctica. Una entidad sólo será innovadora cuando se plantee activamente serlo, se fomente mediante procesos y sistemas internos, y se den espacios para que sus equipos experimenten y ensayen, y se reconozca posteriormente las aportaciones.