



# ¿Hacia dónde va el liderazgo social?

Nuevas tendencias y competencias



“

Este documento es el resumen ejecutivo del informe *¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2018-2019* que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación PwC.

Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

**Autores:** Mar Cordobés, Maria Sureda e Ignasi Carreras.

# Introducción. El liderazgo en un sector que se enfrenta a numerosos retos

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

Con esta publicación, queremos poder aportar inspiración, pautas y reflexiones a fin de mejorar el liderazgo en el sector y contribuir a que las organizaciones tengan más impacto en la consecución de sus propios objetivos, así como ser un agente decisivo en el trabajo conjunto entre sectores para superar los retos de nuestro planeta y sociedades.

En el marco mundial de la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* de la Asamblea General de las Naciones Unidas y los objetivos (ODS), las ONG pueden y deben ejercer un liderazgo y protagonismo activo dentro y fuera de sus entidades para contribuir a la consecución de estos objetivos globales, en gran parte alineados con sus propias misiones.

## Gráfico 1 Principales retos del Tercer Sector<sup>1</sup>



### Visión estratégica

Retos que impactan en el futuro de los financiadores y los beneficiarios.

- Anticipación ante cambios en la demanda social.
- Revolución demográfica en la sociedad (2D).



### Económicos

Retos sobre la estructura económica que sustente la organización a futuro.

- Sostenibilidad y estabilidad del modelo financiero.



### Relacionales

Retos sobre la manera de colaborar y ser percibidos por el resto del sector y la sociedad.

- Colaboración con otras entidades del sector.
- Buen gobierno y transparencia.
- Colaboración con otras entidades públicas y privadas.
- Reputación propia y del sector en general.



### Internos

Retos sobre la forma en que funcionan y se organizan las entidades del sector.

- Atracción y retención del talento.
- Cumplimiento normativo y controles internos.
- Penetración de nuevas tecnologías.
- Medición y comunicación de resultados.

Fuente: Fundación PwC. *Radiografía del Tercer Sector Social, 2018.*

<sup>1</sup> *Radiografía del tercer sector social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante.* Madrid. PwC, 2018.



En este nuevo contexto, **es necesario revisar profundamente cómo se toman las decisiones, cómo se definen los objetivos o cómo se motiva a las personas, se desarrollan nuevas competencias organizacionales, se promueve el aprendizaje y se establecen alianzas y colaboraciones.**

El tercer sector necesita a líderes dinámicos que tengan el coraje y la capacidad de enfrentarse a estos desafíos, capaces de crear nuevas capacidades organizativas, liderar la

innovación y reescribir las reglas del juego continuamente. Han de dejar de pensar en sí mismos como los diseñadores de un conjunto de estructuras organizativas, procedimientos y reglas, y concebirse más bien como unos directores de orquesta, inmersos en unos sistemas de comportamiento dinámicos, orientados sobre todo a fomentar la autonomía y la iniciativa de los empleados, para ponerla al servicio de la consecución de los objetivos organizativos.

## ¿Qué entendemos por liderazgo social? La importancia del liderazgo



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

*Peter Northouse<sup>2</sup>*

**Hablamos de liderazgo más allá de los líderes** porque, además de estas figuras (con las competencias y capacidades necesarias), tiene que haber un propósito, que indique a qué nos comprometemos, vinculado a la naturaleza del propio proyecto, y también se requiere un equipo en el cual promover determinados valores y actitudes. La relación entre estos tres elementos, del que conforman el **triángulo virtuoso del liderazgo**, debe permitir a la organización conseguir los resultados deseados.

Actualmente, se requiere un liderazgo fuerte en el sector, que se adapte a esta nueva realidad, capaz de ajustarse y de tener visión de futuro para poder enfrentarse a estos nuevos retos de la mejor forma posible. Así lo afirma el propio sector según la encuesta

realizada en el marco de esta investigación: ***Todos los responsables del sector consideran que es importante un buen liderazgo para que una ONG tenga impacto social.***

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



## La importancia de liderar desde el propósito

En tiempos inciertos, es más necesario que nunca tener un faro que nos guíe. Por ello, términos como propósito (*purpose*) o incluso liderazgo auténtico se han afianzado en los últimos años en el ámbito organizativo. En el tercer

sector, hemos de considerar dos propósitos: por un lado, el propósito de la organización y, por otro, el propósito personal, individual de liderazgo. Ambos propósitos tienen que estar en sintonía y alimentarse mutuamente.

### Gráfico 2

#### Triángulo virtuoso del liderazgo



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

# Nuevas competencias para el liderazgo social

Existe abundante literatura sobre qué competencias son más necesarias para ser un buen líder. Por lo general, se han asociado a atributos personales, al reconocer que los líderes tienen cualidades ‘carismáticas’ y ‘visionarias’, y fuertes habilidades personales para motivar a grupos de individuos. Sin embargo, especialmente desde la crisis económica de 2009, la figura del líder ha cambiado. Se ha pasado del modelo de un gerente que gestiona recursos monetarios y humanos a la figura del líder que dirige equipos y procesos, y asegura que todo sea económicamente sostenible.

En este nuevo escenario, se ha puesto el acento en nuevas competencias, sobre todo en las que están más

relacionadas con la inteligencia emocional y que se resumen en el gráfico 3.

**Gráfico 3**  
**Competencias para el liderazgo social: competencias emocionales y nuevas competencias**

Ámbito	Subámbito	Competencias
Competencias emocionales	Conciencia de uno mismo	1. Autoconocimiento emocional
	Autogestión	2. Autocontrol emocional 3. Adaptabilidad 4. Orientación al logro 5. Mirada positiva
	Conciencia social	6. Empatía 7. Conciencia organizacional
	Gestión de las relaciones	8. Influencia 9. <i>Mentor y coach</i> (desarrollador de personas) 10. Gestión de conflictos 11. Trabajo en equipo 12. Liderazgo inspirador

Fuente: Goleman, Boyatzis y McKee (2002) (competencias emocionales) y elaboración propia (cuestiones emergentes).



Otras competencias necesarias para atender a cuestiones emergentes

Competencias	Explicación
1. <b>Humildad</b>	La humildad es una competencia transversal, necesaria para cualquier estilo y rol de liderazgo. Una persona humilde se esfuerza por <b>escuchar y aceptar a los demás</b> y, cuanto más acepte a los demás, más se le valorará y más se le escuchará.
2. <b>Habilidad para generar confianza y construir relaciones honestas</b>	Las organizaciones en que los líderes pueden <b>sacar lo mejor de los demás y lograr que las personas sientan que son atendidas</b> son las más exitosas. El líder debe ayudar a los miembros de la organización a comprender que los objetivos individuales están relacionados con lograr los organizativos.
3. <b>Resiliencia</b>	Se define como la capacidad de <b>afrentar la adversidad saliendo fortalecidos</b> y alcanzando un estado de excelencia profesional y personal. Esta competencia es un atributo básico para el emprendimiento.
4. <b>Habilidad para colaborar</b>	<b>Capacidad de trabajar de un modo cooperativo con otros</b> , tanto dentro como fuera de la organización, incluso con organizaciones de otros sectores. La base es identificar los valores comunes que pueden facilitar la colaboración y la consecución de unos objetivos compartidos. Esta competencia es básica para ejercer un liderazgo que fomente la colaboración y la generación de alianzas.
5. <b>Asunción de riesgos / Espíritu emprendedor</b>	Se trata de <b>desarrollar soluciones, ideas o enfoques novedosos y con propósito</b> , orientados a generar impacto, mejorando la eficacia y la eficiencia, para alcanzar los objetivos de la organización. En el contexto a que se enfrenta el tercer sector, saber asumir riesgos y tener un espíritu emprendedor y enfocado a la innovación son atributos básicos para el liderazgo.
6. <b>Pensamiento sistémico</b>	Líderes que buscan <b>entender las causas y las fuerzas fundamentales que dan forma a los problemas y a los desafíos</b> a que se enfrenta la organización. Piensan y actúan de forma sistémica, observando el panorama general, en vez de dividirlo en partes aisladas, y que sitúan a las personas en el centro y las tienen en cuenta como única vía para un mejor desempeño.

# Las cuestiones emergentes en el liderazgo social

En la primera publicación del Programa de Esade-PwC de Liderazgo Social, identificábamos cuatro roles principales para los líderes de las organizaciones del tercer sector<sup>3</sup>.

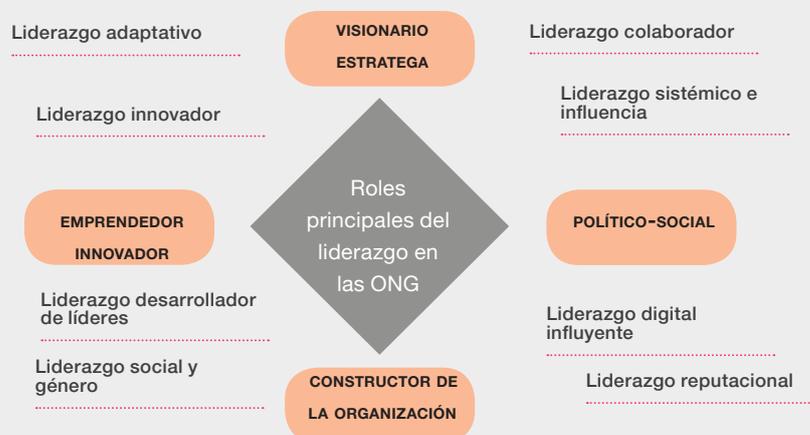
**Gráfico 4**  
**Roles de liderazgo**

Visionario	Constructor de la organización	Emprendedor / Innovador	Influyente / Político-Social
Define y desarrolla la misión y la visión, a la vez que impulsa las grandes causas y se orienta a resultados.	Genera organizaciones duraderas construyendo buenos equipos, alineados y empoderados según la misión, y promoviendo el desarrollo organizativo.	Detecta y hace realidad oportunidades, gracias a su capacidad para innovar y asumir riesgos, y de vincular la misión con la autofinanciación.	Mobiliza a la sociedad y tiene capacidad para incidir en quienes tienen poder de decisión y para generar alianzas. Marca referentes de cambio social.

Fuente: Elaboración propia.

Estos roles se mantienen vigentes, pero hemos identificado ocho cuestiones emergentes en torno a ellos:

**Gráfico 5**  
**Cuestiones emergentes en el liderazgo social**



Fuente: Elaboración propia.

<sup>3</sup> Carreras, I.; Leaverton, A.; Sureda, M. (2009): *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.



### Liderazgo adaptativo para hacer frente a la incertidumbre

La rapidez con que se suceden los cambios en nuestro entorno requiere a líderes que tengan **una comprensión clara de los principales factores externos que afectarán el funcionamiento de su organización, así como aquellas capacidades de la organización que les permitirán aprovechar estas circunstancias**

**cambiantes.** Se requiere mayor flexibilidad y agilidad, por lo cual las estrategias y los planes a largo plazo a veces no son soluciones factibles y deben complementarse con el **impulso de estrategias adaptativas** en sus organizaciones. Se requieren 'líderes VUCA'<sup>4</sup>, capaces de establecer unas hojas de ruta más ágiles, que indiquen a dónde quieren ir y definan sus propias capacidades, pero admitan variantes y reformulaciones durante su implementación.

<sup>4</sup> Siglas que se utilizan para definir el entorno actual: volátil, incierto, complejo y ambiguo (*volatile, uncertain, complex & ambiguous*, en inglés).



## Liderazgo colaborador y generador de alianzas

Es imposible resolver de manera individual los complejos retos sociales a los que se enfrentan las ONG en la actualidad, así que, la colaboración resulta necesaria para alcanzar unas

soluciones duraderas y con impacto. **Asegurar una cooperación efectiva dentro del sector y también con otras organizaciones y actores -incluso con beneficiarios y usuarios- es, además de un desafío, una gran oportunidad para las ONG.**

**Gráfico 6**  
**ONG colaborativas: ventajas y características**

<b>¿Qué permiten las colaboraciones?</b>		<b>Características de las ONG colaborativas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ser más eficiente y eficaz:</b> Reducción de costes, economías de escala, más resultados.</li><li>• <b>Mejorar la calidad de la actuación:</b> Más conocimiento, mejores procesos, coordinación de los profesionales.</li><li>• <b>Ampliar el ámbito de actuación o reforzar la posición:</b> Más usuarios, más servicios, más territorios, más campos de actuación.</li><li>• <b>Ganar legitimidad. Mejorar el posicionamiento:</b> Más financiación, más socios, más presencia social. Facilitar la representación y la negociación con otros actores.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Son catalizadoras de alianzas, redes y ecosistemas que favorecen el desarrollo de su misión.</li><li>• Sitúan las colaboraciones en el centro de su propia concepción e identidad.</li><li>• Sitúan la misión en el centro de sus decisiones y actividades, no la organización y su marca.</li><li>• Cuentan con los recursos y con las capacidades del entorno, al analizar las estrategias y las vías de acción.</li><li>• Construyen relaciones desde la confianza y no desde el control.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Para que estas alianzas, tanto dentro como fuera del sector, lleguen a buen puerto, es necesario un liderazgo que entienda el valor estratégico de la colaboración y que construya culturas organizativas que fomenten y recompensen los esfuerzos en este sentido.

### Liderazgo sistémico e influencia

Cada vez más líderes de entidades del tercer sector consideran que el 'cambio sistémico' es una forma prometedora de lograr mayor impacto. **El pensamiento sistémico lleva a las organizaciones a comprender y a analizar los contextos dentro de los cuales operan, entendiendo cómo interaccionan las diversas partes**

**interesadas de un sistema, así como a diseñar programas capaces de adaptarse sobre el terreno a medida que las condiciones van cambiando.**

Implica comprender la red de interrelaciones subyacente en los problemas complejos y repensar los supuestos sobre cómo se produce el cambio. Y, para transformar un sistema, es preciso transformar las relaciones entre las personas-instituciones que lo conforman.

Así pues, el liderazgo sistémico requiere habilidades y competencias más allá de las destinadas a crear y a gestionar programas: implica una mentalidad abierta y la capacidad de movilizar y crear coaliciones en todos los sectores. Solo así se consigue influir y se pueden medir los resultados y el impacto conseguidos.

#### Gráfico 7

#### Competencias y habilidades para el liderazgo sistémico

Competencias y habilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque a la escucha.</li><li>• Jugadores de equipo.</li><li>• Pensadores creativos.</li><li>• Conectores.</li><li>• Abiertos a la colaboración.</li><li>• Buenos comunicadores.</li><li>• Adaptabilidad y construcción de relaciones.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.



**La reputación del CEO es directamente responsable del 44% del valor de mercado de una empresa.**

*Erskine, R. (2018): Forbes<sup>6</sup>.*



#### **Las ONG españolas -y sus entidades- en el mundo digital:**

De las 72 ONG participantes en el Programa Esade-PwC de Liderazgo Social tienen el 100% perfil en Twitter, el 90% página en Facebook, el 76% canal en YouTube y el 56% cuenta en Instagram. La mayoría tienen presencia en varias de estas redes y prácticamente la mitad tienen perfiles en todas.

La presencia de sus líderes es muy inferior: un tercio de ellos no tiene perfil en Twitter y solo el 47% supera los 300 seguidores en esta red (el promedio de los responsables es de 2.000 seguidores, frente a los 43.500 de sus ONG).

### **Líder digital influyente**

Los líderes de las entidades del tercer sector deben liderar necesariamente el cambio de sus organizaciones para adaptarlas a la nueva realidad digital. Sin embargo, a menudo olvidan que tampoco ellos pueden permanecer ajenos a esta transformación digital. El modo de ejercer la influencia también está cambiando decisivamente. Si bien las redes sociales no son una panacea universal, son y serán cada vez más una herramienta esencial para ayudar a los líderes y a sus organizaciones a alcanzar la misión y los objetivos sociales, y pueden aportar grandes beneficios, que se pierden si no se saca provecho de su potencial.

**Todavía hay pocos líderes de organizaciones sociales que sean nativos digitales**, por lo cual, en muchos casos, se trata de un tema en que tienen que formarse y que no les resulta igual de 'natural' que a las personas de generaciones más jóvenes. Una dificultad añadida es cómo **conciliar la esfera personal con la profesional**.

Algunos expertos<sup>5</sup> hablan de la importancia de que los líderes al frente de una institución tengan también presencia digital e incluso que su proyección personal esté 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.

Por tanto, no podemos hablar de influencia hoy en día sin hablar de las redes sociales y de la presencia en los medios digitales. Un líder digital tiene que conseguir lo mismo que un líder en el espacio público tradicional, es decir, generar debate sobre los temas que le interesan, compartir, interactuar y mover a la acción al público al cual se dirige. Y ello también es aplicable a los líderes del tercer sector. Estos pueden utilizar sus perfiles en las redes sociales para ampliar el alcance de su liderazgo, conectar con otros colegas del sector, con los medios de comunicación y con responsables políticos

<sup>5</sup> Como señala el profesor de Esade Franc Carreras, pero también defiende esta idea Ryan Erskine (2018).

<sup>6</sup> Erskine, R. (2018): *Is Your CEO on Social Media? If Not, Your Business May Be at Risk*. Forbes, 17 de septiembre.



**El objetivo para el tercer sector social ha de ser evitar problemas de reputación como los que se han producido en los últimos tiempos; para ello es necesario que se cumpla la normativa externa e interna de manera estricta.**

*Radiografía del tercer sector social en España. PwC, 2018<sup>8</sup>.*

## Liderazgo reputacional y gestión de riesgos

Podemos argumentar tres motivos por los cuales la reputación es importante en el sector<sup>7</sup>:

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

Las ONG tienen que competir cada vez más por los recursos, lo cual las obliga a **invertir recursos en construir su reputación**, como haría cualquier otra

marca. La reputación es, en definitiva, un **activo tangible y único, que contribuye a su diferenciación.**

Además, las ONG están cada vez más sometidas a un intenso escrutinio público, por su ética y por cómo cumplen sus objetivos misionales. Para muchos, este es uno de los principales retos a que se enfrenta el sector en la actualidad.

Trabajar la reputación se vincula con gestionar los riesgos. A tal efecto, debemos identificar los principales factores de riesgo para el sector, que podemos estructurar en cuatro grandes ámbitos (ver gráfico 8).

**Gráfico 8**  
**Retos/factores de riesgo básicos para el Tercer sector**

Estratégicos	Económicos/Financieros	Relacionales	Operativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las demandas sociales.</li> <li>• Megatendencias.</li> <li>• Modelos de relación con terceros.</li> <li>• Medición y comunicación del impacto de los programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad y estabilidad económica.</li> <li>• Dependencia de fuentes de financiación pública.</li> <li>• Cambios normativos / criterios de asignación.</li> <li>• Concentración de fuentes de financiación.</li> <li>• Incumplimiento de los compromisos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura y modelo de gobernanza.</li> <li>• Transparencia.</li> <li>• Cooperación dentro del sector.</li> <li>• Reputación y puesta en valor de actividades.</li> <li>• Comunicación reactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción y retención del talento.</li> <li>• Desarrollo de profesionales.</li> <li>• Transformación digital.</li> <li>• Cumplimiento normativo y control interno.</li> </ul>

Fuente: PwC, 2019<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Cajoly, M. G. *Are NGOs up to the reputation challenge?* Communication Director, enero, 2017.

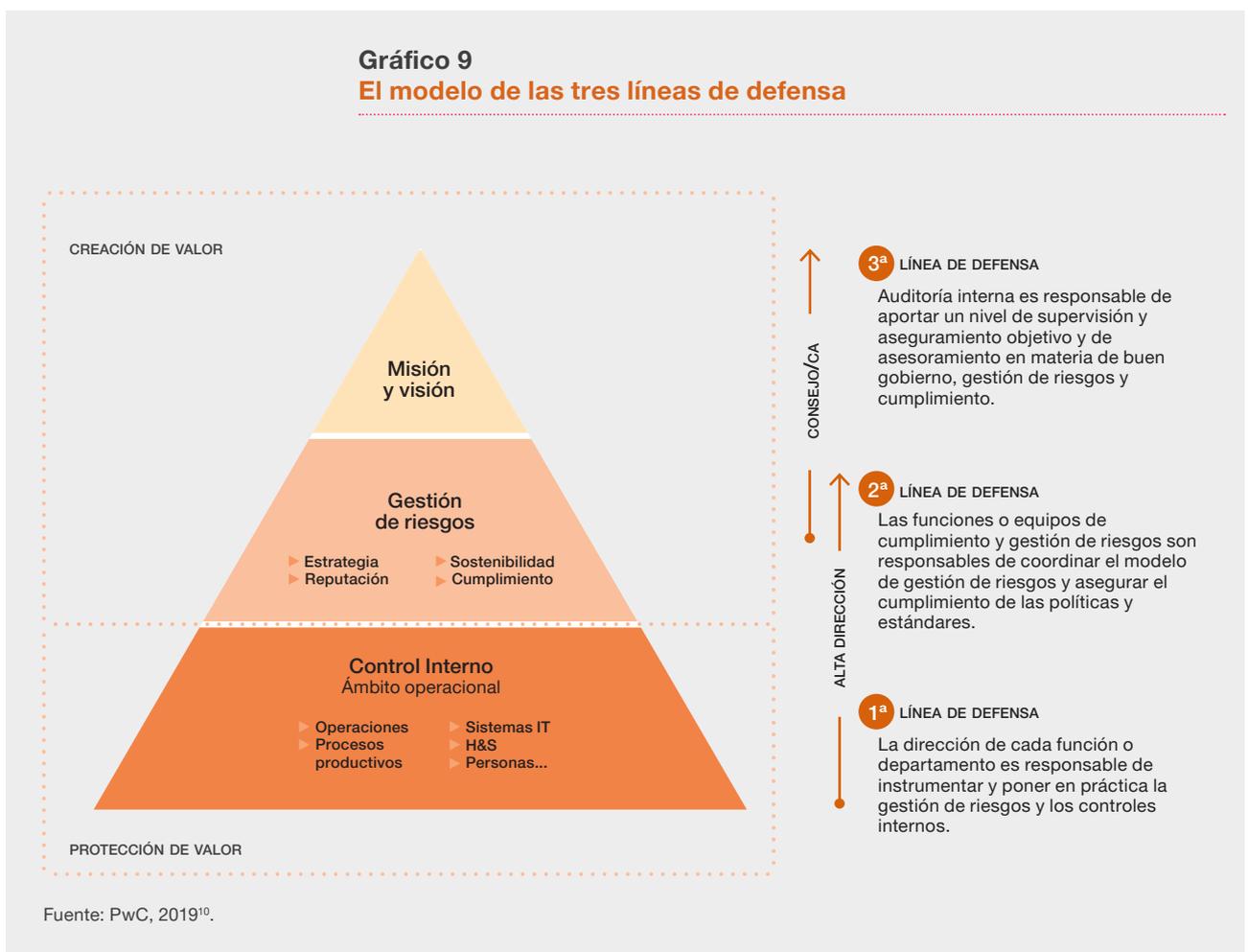
<sup>8</sup> *Radiografía del tercer sector social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante.* Madrid: PwC, 2018.

<sup>9</sup> Intervención: *Gestión de riesgos: tendencias aplicables al tercer sector*, de Joaquín Guerola, de PwC, en el Foro de enero de 2019.

El control y la gestión de riesgos es un factor esencial para generar valor, mejorar la eficiencia operativa y económica, y reforzar la confianza de

los grupos de interés. Se puede plantear un sistema de gestión de riesgos como el de la figura siguiente, con tres líneas de defensa (ver gráfico 9).

**Gráfico 9**  
**El modelo de las tres líneas de defensa**



<sup>10</sup> *Ibíd.*



El reto principal es trabajar activamente en buscar talento diverso, no solo en cuanto al género. Es importante evitar la tendencia de rodearnos de personas similares a nosotros, porque ello limita esta diversidad.

*Foro de Liderazgo.*

El 84% se muestra de acuerdo con que la incorporación de las mujeres en la alta dirección aporta valor al liderazgo porque genera diversidad en la toma de decisiones. El 68% considera que esta aportación es positiva, por las características y los atributos distintivos del liderazgo femenino.

*Resultados de la encuesta elaborada en el marco de la publicación: Perfil de los líderes actuales -Género, edad y antigüedad en el cargo-.*

### Liderazgo social y género Hacia una mayor diversidad en las ONG

Nadie duda ya de los beneficios de una mayor diversidad en los niveles directivos. Entre ellos, uno de los ámbitos más analizados es el impacto de una mayor presencia de mujeres en la toma de decisiones. Esta incorporación es necesaria no solo por equidad, sino porque esta diversidad asegura la captación del talento independientemente del género, amplitud en los puntos de vista y riqueza en la toma de decisiones.

Sin embargo, los datos muestran aún la existencia de desigualdades de género, especialmente en los niveles directivos, también en el tercer sector. En el ámbito social, además, contrasta con la presencia mayoritaria de mujeres en los equipos, y ello incluso puede parecer disonante con algunos de los valores del sector, centrados en la justicia y la igualdad. Esta realidad se puede justificar, en parte, por la existencia de desigualdades significativas en la sociedad (reparto desigual de las tareas domésticas, dificultad de conciliación), pero también por la tendencia, a veces

inconsciente, de rodearnos (red de contactos) y sentirnos más cómodos con aquellas personas que son similares a nosotros.

Los datos indican que en el tercer sector aún no es paritaria la representación de hombres y mujeres en los puestos de decisión y liderazgo de las ONG, ni en los cargos directivos y ejecutivos, ni tampoco en los órganos de gobierno. Aunque se ha avanzado en este camino y, por ejemplo, la brecha es mucho menor que en el ámbito empresarial, queda aún mucho trabajo para hacer. Aunque, en los equipos técnicos de las ONG, la presencia femenina es claramente mayoritaria, solo el 43% son dirigidas por mujeres. Esta representación cambia en función del tamaño de las entidades: el 57% en las pequeñas frente al 25% en las más grandes.



### Liderazgo desarrollador de líderes

La labor de un líder en el contexto actual debe ser la de **orquestrar un sistema de comportamiento que esté orientado fundamentalmente a**

**fomentar la autonomía y la iniciativa individual, para promover una toma de decisiones ágil y eficaz y, a la vez, favorecer la cooperación.**

Necesitamos un nuevo enfoque de gestión y liderazgo.

**Gráfico 10**  
**Evolución en la forma de liderazgo (y de gestión) de las ONG**

Pasado	Futuro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos líderes en la cúspide y muchos gestores y técnicos.</li> <li>• Liderazgo <b>por control</b> de las diferentes áreas funcionales.</li> <li>• Mejora de la <b>calidad</b> y control de costes de las iniciativas consolidadas.</li> <li>• Actitud <b>reactiva</b> y adaptación al cambio.</li> <li>• Diseño de estructuras organizativas <b>jerárquicas</b>.</li> <li>• Dirigir y <b>supervisar</b> a los colaboradores (plantilla y voluntarios). Desarrollar buenos gestores.</li> <li>• <b>Restringir</b> la información a las personas que toman las decisiones.</li> <li>• El líder actúa como <b>jefe</b>, controlando actitudes y procesos.</li> <li>• El líder ejerce de <b>equilibrista</b> ante las diferentes demandas internas y externas.</li> <li>• <b>Mantiene</b> la cultura organizativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes en todos los niveles. <b>Comunidad de liderazgo</b>.</li> <li>• Liderazgo <b>por visión</b>. Orientación a largo plazo.</li> <li>• Generación de <b>competencias</b> distintivas y ventajas comparativas.</li> <li>• Actitud <b>anticipativa</b>, generadora de cambios.</li> <li>• Diseño de estructuras <b>colaborativas</b> y planas.</li> <li>• Inspirar y <b>empoderar</b> a las personas. Facilitar el trabajo en equipo.</li> <li>• <b>Compartir</b> la información interna y externamente.</li> <li>• El líder actúa como un <b>coach</b> y <b>mentor</b>, creando comunidades de aprendizaje.</li> <li>• El líder ejerce de <b>promotor</b> del cambio, impulsando una agenda para ello.</li> <li>• Hace <b>evolucionar</b> la cultura organizativa.</li> </ul>

Fuente: Adaptación a partir de Nanus y Dobbs (1999).

Este nuevo paradigma de gestión se corresponde, pues, con un **liderazgo cuya forma de coordinar, marcar objetivos y motivar es bien distinta**. El líder es un coach, **ayuda a los miembros de la organización a identificar sus talentos y capacidades, y les acompaña y empodera para que puedan desplegar todo su potencial y convertirse en colaboradores proactivos y automotivados**.

El impacto positivo de este nuevo estilo de liderazgo se refleja en las encuestas de satisfacción de los empleados y en el aumento de la promoción interna a la hora de buscar a directivos, pero

también tiene impacto en la consecución de los resultados y del desempeño de la organización.

#### **¿Podemos considerar que los líderes de ONG destacan como desarrolladores de líderes?**

Entre los atributos y las competencias que más se reconocen en los líderes del sector destacan los relacionados con el compromiso y pasión (63%), la definición estratégica (57%) y la inteligencia emocional (50%); en cambio, solo el 24 % los definen como desarrolladores de equipos/gestores de talento, o consideran que dirigen sus equipos empoderando y delegando (24%)



#### **Retos y ventajas para la atracción y la retención de talento en el Tercer Sector:**

- ✓ Las entidades tienen un poder económico escaso en comparación con otros sectores.
- ✓ Muchas ONG ofrecen pocas oportunidades de promoción.
- ✗ Sin embargo, cuentan con un activo importante para la atracción y la retención del talento: su **propósito**.

#### **Elementos clave en la gestión del talento:**

Un buen sistema de gestión del talento mide y gestiona el desempeño de los miembros del equipo mediante la **capacitación, el apoyo y la retroalimentación**. Son elementos básicos para un **plan de desarrollo del talento**:

- Conocer las necesidades de talento de la organización.
- Desarrollar sistemas eficientes de evaluación del desempeño.
- Implementar una buena estrategia de *employer branding*.
- Identificar a las personas con más potencial dentro de la entidad y fomentar su desarrollo y formación en función de sus necesidades específicas actuales y futuras.
- Planificar el futuro, desarrollar planes de sucesión y de nuevas necesidades.

Cuando hablamos de talento en el sector, debemos interpretarlo en sentido amplio. No solo tenemos el potencial del equipo de las personas contratadas por la entidad, sino lo deseable es trabajar bien para integrar también las posibles aportaciones de otros grupos, como por ejemplo, los miembros del voluntariado y del órgano de gobierno, e incluso plantear posibles acciones para atraer también el talento *senior* y *millennial*, o aprovechar el de otras instituciones a favor de la causa de la entidad.

Debemos gestionar nuestros equipos teniendo en cuenta que cada vez son, o deberían ser, más diversos, pero también más dispersos. Y, ello implica cambios con respecto a la gestión tradicional de las personas. Esta diversidad y esta dispersión tienen unos beneficios claros pero requieren establecer una cultura y un proceso de gestión adecuados para asegurar su buen funcionamiento y encaje.

**LL**  
**Solo el 27% de los líderes sociales consideran un reto importante para el sector y para su liderazgo poder innovar continuamente. Solo el 18% del sector considera que sus líderes destacan por ser innovadores/ emprendedores y un 30%. Resultados de la encuesta elaborada en el marco de la publicación.**

## Liderazgo innovador

**Los líderes de las organizaciones del tercer sector no son percibidos, pues, como muy emprendedores o innovadores.** Sin embargo, fomentar el emprendimiento y la innovación es fundamental, no solo por la complejidad de los retos sociales a que se enfrentan las ONG, sino también como vía para diversificar sus fuentes de ingresos y hacer frente a las restricciones financieras. Además, la aparición de fenómenos híbridos, como el emprendimiento social, puede limitar o condicionar todavía más los fondos para las ONG. Por ello, en este contexto, resulta indispensable fomentar la innovación y el emprendimiento. Asimismo, y como vía para impulsar la innovación, el establecimiento de colaboraciones y alianzas se ha

convertido en un requisito fundamental para las ONG hoy en día.

**La capacidad de innovación ya no es opcional, sino que debería convertirse en un requisito indispensable para los líderes sociales actuales.** El propio sector no se percibe como innovador y a menudo se justifica en la falta de recursos económicos y de tiempo. **El problema principal radica en que la innovación carece de estructura y no se han creado los mecanismos adecuados para que esté presente en los procesos habituales y a todos los niveles de la organización;** por tanto, se necesita un enfoque de gestión explícito e intencional de la innovación, y promover una cultura orientada al emprendimiento y a la innovación que lo favorezca, y no solo su liderazgo.

**Gráfico 11**

### Seis elementos de las ONG con alta capacidad para innovar



Fuente: Sahni, N.; Lanzerotti, L.; Bliss, A.; Pike, D. (2017)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Sahni, N.; Lanzerotti, L.; Bliss, A.; Pike, D.: *Is Your Nonprofit Built for Sustained Innovation?* *Stanford Social Innovation Review*, agosto, 2017.



En conclusión, los complejos retos sociales a los que nos enfrentamos, requieren líderes que impulsen a las ONG a través de la innovación, diversidad, la colaboración, la adaptación, la influencia y la reputación. Transformándose ellos y sus equipos para alcanzar su propósito y fortalecer así su impacto social.

# Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

Esta publicación se enmarca dentro del **Programa Esade-PwC de Liderazgo Social** que llevan a cabo el **Instituto de Innovación Social de Esade** y la **Fundación PwC**. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

## Los objetivos del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del Tercer Sector.

## Para ello, el programa combina las siguientes actuaciones:

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa.
- Investigación.
- Elaboración de casos.
- Publicación anual de los resultados.
- Actos públicos.
- Divulgación de forma regular.

## Instituto de Innovación Social de Esade

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG, los emprendimientos sociales, la sostenibilidad y la innovación social.



## Fundación PwC

El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. En este marco, el objetivo de la Fundación PwC es contribuir a alcanzar la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible acordados por la ONU en los ámbitos de la educación, el empleo y el apoyo al Tercer Sector. Desarrollamos nuestra labor a través de programas, en colaboración con los agentes sociales más relevantes, en los que también participan nuestros profesionales aportando sus capacidades y su compromiso social.



# Contactos

## Equipo de la Fundación PwC



**Santiago Barrenechea**  
Presidente de la Fundación PwC  
santiago.barrenechea@pwc.com



**Marta Colomina**  
Directora General de la Fundación PwC  
marta.colomina@pwc.com

## Equipo del Instituto de Innovación Social de Esade



**Ignasi Carreras**  
Director  
ignasi.carreras@esade.edu



**Maria Sureda**  
Investigadora  
maria.sureda@esade.edu



