



Documento Praxis 6

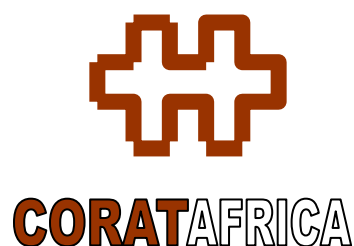
Realidades del Cambio

*Entendiendo Cómo se
Desarrollan los Líderes Africanos
de ONG*

Por Rick James
con Julius Oladipo, Moses Isooba, Betsy
Mboizi e Ida Kusiima

Ilustraciones por Charles Onen
Traducción: Juan Pablo Arango Posada
Revisión: Adriana García Vesga

Julio 2005



Reconocimientos

Este documento es el producto de una colaboración en curso entre INTRAC (Malawi), CDRN (Uganda) y CORAT (Kenya). Pueden encontrarse detalles de estas instituciones en el Apéndice 2.

La investigación fue financiada primordialmente por CORDAID y también por INTRAC Praxis.

Los autores quieren agradecer particularmente a Charles Onen por las imágenes o *cartoons*.

Una serie de miembros del personal de INTRAC contribuyó a la edición de este documento: debemos considerables agradecimientos a Rebecca Wrigley, Lucy Earle y a Jackie Smith especialmente.

Tabla de Contenido

Reconocimientos	iii
Resumen Ejecutivo	vi
1.Introducción	1
1.1 Teorías de Liderazgo: Evolución y Limitaciones.....	7
1.2 La Investigación: Razón fundamental y Enfoque.....	3
1.3 Los Contextos en Uganda, Kenya y Malawi.....	4
1.4 Esta Publicación.....	5
2.Talanqueras al Comportamiento y al Cambio en el Liderazgo	6
2.1 Diversas Percepciones del Liderazgo.....	7
2.2 Conceptos en Conflicto sobre el Liderazgo.....	8
2.2.1.Perspectivas culturales tradicionales del liderazgo.....	9
2.2.2.Liderazgo político neo-patrimonial.....	11
2.2.3Teoría occidental de la administración.....	12
2.3 Vidas Congestionadas de los Líderes.....	13
2.3.1 Demandas organizacionales	14
2.3.2 Demandas de los donantes a los líderes.....	15
2.3.3 Demandas domésticas.....	16
2.4 Retos Enfrentados por las Mujeres Líderes.....	17
2.5 El Impacto del VIH/SIDA.....	19
3.Líderes que Cambian.....	21
3.1 ¿Quién Dice que los Líderes Necesitan Cambiar y Por Qué?.....	21
3.2 El Proceso del Cambio.....	22
3.3 Los Catalizadores y Gatillos del Cambio.....	24
3.3.1 Nuevo rol del liderazgo.....	24
3.3.2 Crisis o reto organizacionales.....	24
3.3.3 Incomodidad y dolor personales.....	25
3.3.4 Nuevo aprendizaje a partir de los procesos de construcción de capacidad.....	27
3.3.5 Ejemplo e inspiración de otros.....	28
3.3.6 Inspiración de su fe en Dios.....	29
3.4 La Persona que Cambia.....	31
3.4.1 Creencias y valores.....	31
3.4.2 Sentido de sí mismo y seguridad interna.....	31
3.4.3 Apertura y disposición al cambio.....	32
3.4.4 Aspiraciones y determinación.....	33
3.5 Factores que Refuerzan el Cambio.....	33
3.5.1 Apoyo del <i>staff</i>	34
3.5.2 Apoyo de la junta directiva.....	34
3.5.3 Apoyo de la familia.....	34
3.5.4 Apoyo de amigos, pares y mentores.....	35
3.5.5 Respaldando el cambio en las estructuras y sistemas organizacionales.....	35
4.Conclusiones.....	35
4.1 ¿En Qué Formas Cambiaron los Líderes?.....	35
4.2 Resumen Usando Análisis de Campos de Fuerza.....	36

5. Implicaciones para el Desarrollo del Liderazgo.....	39
5.1 Contenido del Desarrollo del Liderazgo.....	40
5.2 Métodos de Desarrollo del Liderazgo.....	41
5.3 Principios de la Práctica del Desarrollo del Liderazgo.....	43
5.4 Acercamiento Personal al Desarrollo del Liderazgo.....	44
5.5 Enfoque Usado por Proveedores de Construcción de Capacidad.....	46
5.6 Influyendo sobre las Políticas de los Donantes.....	47
Referencias.....	49
Apéndice 1: Metodología de Investigación.....	53
Apéndice 2: Organizaciones Participantes.....	55
Apéndice 3: Contextos Nacionales de la Sociedad Civil.....	56

Realidades del Cambio

Entendiendo Cómo se Desarrollan los Líderes Africanos de ONG

Por Rick James

Palabras clave: liderazgo, África, administración, ONG, sector de la sociedad civil, desarrollo personal, VIH/SIDA, Kenya, Malawi, Uganda.

Resumen Ejecutivo

El contexto en que la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) trabajan está en constante evolución, frecuentemente rápida. En respuesta, los líderes de las OSC deben por tanto ser líderes del *cambio* en sus propias organizaciones. Para que las organizaciones puedan desarrollarse y cambiar, las experiencias prácticas de construcción de capacidad están revelando que los líderes mismos deben desarrollarse y cambiar. El desarrollo del liderazgo, en consecuencia, está priorizándose como una intervención crucial de construcción de capacidad, tanto por los mismos líderes de las OSC africanas como por los donantes y otros *stakeholders*¹.

Las bibliotecas abundan en material sobre el liderazgo dentro de un contexto comercial occidental, pero existe muy poca información publicada sobre las realidades particulares que los líderes de la sociedad civil enfrentan en África y todavía menos en cuanto a los factores que influyen sobre tales personas para que cambien su comportamiento de liderazgo. Para abocar este vacío de conocimientos, tres organizaciones de construcción de capacidad en África adelantaron un programa de investigación conjunto. CORAT África en Kenya, INTRAC en Malawi y la Community Development Resource Network, CDRN (Red de Recursos de Desarrollo Comunitario, RRDC) en Uganda entrevistaron a 45 líderes de organizaciones no gubernamentales (ONG) para indagar sus perspectivas sobre el liderazgo, la naturaleza de los procesos de cambio de liderazgo por ellos experimentados y los factores que estimularon e inhibieron en el pasado el cambio de su comportamiento de liderazgo.

Los principales hallazgos fueron que:

- Los líderes carecen de una comprensión subyacente coherente y consistente del liderazgo. Sus perspectivas del liderazgo son híbridas e influenciadas por las expectativas culturales tradicionales sobre el liderazgo (masculino), un modelo político de roles 'neo-patrimoniales' y la teoría de administración occidental. El comportamiento de liderazgo tendió a oscilar entre estos modelos, dependiendo de la conveniencia y de las circunstancias más que de una escogencia consciente.

¹ **Stakeholders:** personas involucradas directamente o indirectamente en el proyecto, que están en posición de dar una opinión fundamentada desde su perspectiva particular: donantes, beneficiarios, *staff* de la organización, líderes o autoridades locales que conocieron el desarrollo del proyecto.

- Los líderes de las ONG tienen vidas muy congestionadas, dado que habitan simultáneamente en tres mundos diferentes – el sistema de ayuda internacional con sus demandas de rendición de cuentas y de información, el mundo organizacional urbano de expectativas del *staff*/juntas directivas y el contexto rural de familias extendidas. Mantener satisfechas unas demandas tan diversas deja poco tiempo a los líderes para reflexionar y aprender.
- Las mujeres líderes enfrentan realidades más duras, confrontando expectativas culturales de que las mujeres sean seguidoras, no líderes, y enfrentando todavía mayores demandas de sus familias. El VIH/SIDA está exacerbando esta situación debido a su impacto destructivo sobre las organizaciones y las familias – aunque la extensión de este impacto no se tiene suficientemente en cuenta.

En términos del proceso de cambio del liderazgo, los investigadores identificaron una orientación hacia un estilo de liderazgo más empoderante como uno de los cambios más comunes. El proceso parecía caracterizarse por una evolución gradual, más que por un gran salto revolucionario hacia adelante. No era lineal ni planificado, sino más bien una cascada de eventos. Aunque el proceso de cambio experimentado por los individuos era complejo y único en cada persona, una serie de elementos en el proceso de cambio de los líderes eran comunes:

- Los líderes se hallaban atascados en vidas congestionadas, con modelos de liderazgo conflictivos entre sí
- Eventos externos ‘catalizaban’ un proceso de cambio
- Los líderes interiorizaban estos eventos y les daban significado
- Los líderes implementaban cambios comportamentales y sus seguidores y otros respondían, reforzando o minando el cambio

Los estudios investigativos identificaron una serie de eventos externos que jugaban un rol, estimulando a los líderes a comportarse diferentemente: cambio en el rol de liderazgo; crisis organizacional; retroalimentación negativa por parte del *staff*, la junta directiva, los pares o los mentores; modelos positivos de roles, o nuevos conocimientos (p. ej. provenientes de la capacitación). Sin embargo, mientras que estos eventos actuaban como catalizadores del cambio, lo que parecía hacer la diferencia era cómo se interpretaban por los mismos líderes, basados en sus: creencias y valores, sentido de sí mismos, apertura al cambio, aspiraciones y determinación. Debido a que el liderazgo fundamentalmente es una relación, la medida en que la decisión de un líder respecto del cambio era apoyada o resistida por el *staff*, la junta directiva, la familia, los amigos y pares también tenía un impacto considerable sobre el grado del cambio.

Estos hallazgos investigativos indican que el desarrollo del liderazgo podría ser más efectivo si:

- se personaliza, permitiendo a los líderes interiorizar la necesidad del cambio;
- apoya a los líderes para que desarrollen su propia teoría-guía coherente sobre el liderazgo;
- reconoce la congestión de las vidas de los líderes y los ayuda a pensar sobre sus diferentes roles en la vida y, en particular, a tener en cuenta las implicaciones de género;
- refuerza activamente los catalizadores identificados para el cambio;

- asegura que los talleres de trabajo y la capacitación creen el espacio para la reflexión y la retroalimentación de los pares, asuman un enfoque de aprendizaje basado en la experiencia, proporcionen nuevo conocimiento y utilicen los modelos de roles;
- usan un aprendizaje apoyado en las mentorías y en los pares como una manera de hacer el seguimiento y como insumos de desarrollo del liderazgo que valgan por derecho propio;
- estén enraizados dentro de la organización, de manera tal que los 'seguidores' y los miembros de la junta directiva puedan apoyar los procesos de cambio.

Para los proveedores de construcción de capacidad esto significaría:

- ajustar tanto el contenido como el proceso de sus programas de desarrollo de liderazgo, para que reflejen los factores que inhiben y promueven el cambio;
- desarrollar las destrezas para ofrecer estos servicios diferentes, tales como ser capaces de suministrar consejería y apoyo en entrenamiento a los líderes;
- retar a los donantes sobre el tipo de programas de desarrollo del liderazgo que apoyan, y sobre los roles y fronteras efectivos para estimular y reforzar el cambio;
- practicar lo que proclaman, disponiendo de retroalimentación constructiva y tiempo de reflexión, e inculcar los valores en el corazón de su propia práctica de construcción de capacidad.

1. Introducción

El buen liderazgo crecientemente es visualizado como uno de los componentes críticos en el desarrollo de la sociedad civil en muchas partes de África. Varios estudios elaborados por organizaciones no-gubernamentales (ONG) africanas han resaltado la necesidad de focalizar los esfuerzos de construcción de capacidad sobre el desarrollo del liderazgo (IFCB 1998 y 2001; CIVICUS 2002). El reciente informe de la Comisión para el África reitera esta prioridad (2005). Ciertamente los problemas de la pobreza, la inequidad, los conflictos y la mala salud son considerables y entre otras cosas necesitarán un fuerte liderazgo a nivel local, si es que han de abocarse. Las razones para el fracaso del surgimiento de un liderazgo fuerte a nivel local (dentro de las ONG, las iglesias y los sectores gubernamentales o privados) son complejas, interrelacionadas e incluyen dimensiones históricas, culturales, económicas y sociales.

Los practicantes involucrados en proveer construcción de capacidad en África están encontrando que para que las organizaciones cambien y construyan su capacidad, puede ser necesario que los mismos líderes cambien – en la medida en que ‘el compromiso del liderazgo con el cambio organizacional es sinónimo de su compromiso con su propio cambio personal’ (James 2002, Quinn 2000, Daft 2002). Cuando los líderes no cambian sus actitudes o comportamientos a nivel personal, las organizaciones frecuentemente tampoco cambian.

Cuando los líderes no cambian sus actitudes o comportamientos a nivel personal, las organizaciones frecuentemente tampoco cambian.

Empero, a pesar de la actual plétora de actividad sobre el desarrollo del liderazgo, las bases conceptuales subyacentes para estos programas frecuentemente no están claras y se adaptan pobremente a las características del sector sociedad civil/ONG. Con frecuencia estos conceptos fallan en localizar el ‘liderazgo’ dentro del contexto de las relaciones y dinámicas particulares en África o de las dinámicas personales de cómo los líderes cambian y se desarrollan. Sin una comprensión de estos factores, los programas de desarrollo del liderazgo pueden correr el riesgo de fracasar en apoyar a los líderes de ONG en África para que se pongan a la altura de los retos considerables que están enfrentando.

1.1 Teorías de Liderazgo: Evolución y Limitaciones

En los últimos 25 años el liderazgo se ha convertido en uno de los elementos de las organizaciones sobre los cuales más se habla. Como ilustración de esto, actualmente existen más de 16.000 publicaciones referenciadas con el liderazgo en el Amazon.com web-site, incrementándose casi en 50% sólo en los dos últimos años. No obstante, en medio de esta actividad acelerada todavía no existe una definición ampliamente aceptada de liderazgo ni un consenso común de cómo resulta mejor desarrollar líderes (Bolden 2004). El liderazgo constituye una arena impugnada por multitud de teorías diferentes.

Varios de estos teóricos tempranos del liderazgo se focalizaron en identificar y aislar un número finito de 'cualidades' exhibidas por 'grandes hombres', basándose en perspectivas psico-dinámicas. Algunas de las limitaciones de las teorías de las cualidades impulsó a otros como McGregor (1960) y Blake y Mouton (1964) a resaltar la importancia de lo que los líderes realmente hacen, en vez de sus características personales. Se enfocaron en el comportamiento y los estilos del liderazgo, frecuentemente abogando por un enfoque de 'administración en equipo'. La siguiente oleada de teóricos (como Fielder 1967 y Hersey y Blanchard 1977) enfatizó el aspecto 'situacional' del liderazgo – en otras palabras, creían que la efectividad de diferentes estilos de liderazgo dependía en buena medida de la situación particular. Dentro de este marco, John Adair enfatizó la importancia de que un líder fuera capaz de balancear las necesidades de la tarea, del equipo y del individuo (1973).

Desde finales de la década de 1970 el concepto de 'liderazgo transformacional' ganó prestigio en escritores como Burns (1978) y más tarde Covey (1992), quienes abogaron por que el liderazgo se refiriese a transformar a la gente y a las organizaciones, ganándose sus corazones y mentes. En los últimos 20 años otras teorías del liderazgo han enfatizado la importancia del 'líder carismático' o del 'líder sirviente' (Greenleaf 1998). Otros han resaltado la dimensión espiritual del liderazgo (Owen 1999; Kakabadse y Kakabadse 1999). Estas ideas han sido complementadas por un trabajo reciente en 'liderazgo distribuido', basándose en la noción de que el

Casi toda la teoría del liderazgo se basa en la administración occidental del sector privado – la mayoría de la cual es irrelevante en diferentes contextos políticos y culturales en los cuales trabajan los líderes de ONG.

liderazgo en primer lugar y antes que todo es una relación de influencia mutua entre los líderes y sus seguidores. Crecientemente cada vez se reconoce más la importancia que una organización 'concede a obtener seguidores', jugando un importante rol en el comportamiento y éxito de un líder (Howell y Shamir 2005).

Casi toda esta teoría del liderazgo se basa en un contexto muy específico – la administración occidental (particularmente estadounidense) del sector de empresas privadas. Como resultado, buena parte de la actual investigación sobre el liderazgo no es relevante para los diferentes contextos políticos y culturales en que trabajan los líderes de las ONG (Smillie y Hailey 2001; Fowler, Ng'ethe y Owiti 2002; Hailey y James 2004). La teoría de la identidad social argumenta que el comportamiento de liderazgo está ligado con las definiciones que los líderes hacen de sí mismos en relación con el grupo (Haslam 2001). En consecuencia, el liderazgo en las ONG necesita visualizarse en un contexto social más amplio. Por ejemplo, el análisis de Fowler, Ng'ethe y Owiti's (2002) sobre los determinantes del liderazgo cívico en Kenya enfatizó la importancia de un marco institucional más amplio para determinar el desempeño de los líderes de las ONG.

Aunque estos estudios han aumentado nuestra comprensión sobre las características estáticas del liderazgo efectivo en las ONG, pocos han tratado de explorar las dinámicas de cómo los líderes cambian y se desarrollan. Sin embargo, cual sugiere la teoría de la identidad, para que los enfoques sobre el desarrollo del liderazgo sean efectivos, deben diseñarse con una comprensión de las fuerzas históricas y sociales que afectan a los líderes en la sociedad civil africana, las presiones y realidades que enfrentan, y los factores que los influyen para que cambien su comportamiento.

En este documento se ubica al liderazgo cívico dentro del contexto de los trabajos de las organizaciones y no en relación con un cambio social más amplio o con las dinámicas de la inequidad y del poder que actúan como precursoras del cambio a nivel social. Por tanto, este documento y la revisión de literatura, así como sus implicaciones para la práctica del desarrollo del liderazgo, deben visualizarse sólo desde la perspectiva de las entidades de la organización civil.

1.2 La Investigación: Razón fundamental y Enfoque

Para explorar estos aspectos, tres organizaciones de construcción de capacidad en África Oriental y del Sur – CORAT, CDRN e INTRAC² – se propusieron indagar: *‘Qué hace que los líderes de la sociedad civil africana cambien su comportamiento de liderazgo?’*³, identificando:

- ¿quién dice que los líderes necesitan cambiar y por qué?
- los incentivos y las fuerzas para el cambio
- las sanciones y talanqueras para el cambio de los líderes
- el proceso para que los líderes cambien su comportamiento
- las implicaciones para el desarrollo del liderazgo
- las implicaciones para los proveedores de construcción de capacidad

La investigación no comenzó con una posición teórica particular, sino con la ejemplificación propositiva de más de 45 ‘bien-respetados, experimentados y diversos líderes’ de ONG en Kenya, Uganda y Malawi, sobre quienes la investigación contó con respondientes que identificaron el ‘cambio más significativo’ en su comportamiento de liderazgo a lo largo de varios años. Las ONG escogidas incluyeron una diversidad de organizaciones urbanas/rurales, basadas en la fe religiosa/seculares y focalizadas en el suministro de servicios/abogacía (*advocacy*)⁴. Por medio de entrevistas semiestructuradas, los respondientes identificaron los diferentes factores y eventos que motivaron estos cambios. Se analizaron las experiencias personales de cambio en tres países africanos diferentes para sacar conclusiones sobre qué hace cambiar a los líderes. Se evaluaron las diferencias y parecidos contextuales y culturales, prestando particular atención a los retos culturales enfrentados por las mujeres líderes, así como a los retos contextuales para ejercer un liderazgo en lugares con alta prevalencia de VIH/SIDA.

La investigación no pretendió indagar en el muy polémico debate académico sino enfocarse en los cambios percibidos por los mismos líderes, con el propósito de reflejar cómo los programas de desarrollo pueden diseñarse e implementarse más efectivamente. Hubo una serie de limitaciones en la metodología investigativa usada:

² Para más información sobre las organizaciones participantes, ver el Apéndice 2.

³ Una descripción de la metodología y de las limitaciones de la investigación puede encontrarse en el Apéndice 1.

⁴ **Advocacy: Abogacía**, es otro de los términos muy usados en el vocabulario del desarrollo social, cuya traducción al español es polémica. Se refiere a la tarea de promover ideas y actitudes, ‘abogar por’ y/o defender la justicia social e igualdad de los sectores desfavorecidos ante los gobiernos, los organismos internacionales o el Estado. En otras palabras, promover una causa. Aún cuando no es muy usado, aquí hemos optado por el término textual ‘abogacía’, por considerar que tiene el significado más cercano en vez de cabildear, que se refiere al término ‘lobbying’.

- Debido a los recursos limitados así como a consideraciones éticas, la investigación se enfocó exclusivamente en los líderes de alto rango de las organizaciones, aunque los investigadores creen que el 'liderazgo' permea todas las partes de la organización. Esto también significó que las percepciones de los líderes sobre su cambio no pudieron verificarse o moderarse por otros.
- Los diferentes investigadores no eran teóricos del liderazgo, sino investigadores que trabajan en organizaciones de construcción de capacidad en África. Los intereses organizacionales por tanto tendieron hacia lo pragmático, esto es a enfocarse sobre '¿cómo hace una diferencia para nuestra práctica de construcción de capacidad?'.
- Obtener una buena diversidad de ejemplos fue una prioridad, pero el tamaño de los ejemplos resultó todavía muy pequeño en comparación con el tamaño del sector de ONG como un todo en los diferentes países.
- La investigación se refirió específicamente a países del África Oriental y del Sur con influencia de lenguajes bantú. Por tanto, las generalizaciones necesarias sobre los países y las regiones deben cualificarse notablemente. Se reconoce que el *'continente es demasiado grande para describirlo. Es un verdadero océano, un planeta separado, un cosmos variado, inmensamente rico. Sólo con la mayor simplificación, por razones de conveniencia, podemos decir "África".'* (Kapuscinski 1998). Más aun, en los esfuerzos para sintetizar enseñanzas de diferentes países, es fácil ser demasiado determinista.

1.3 Los Contextos en Uganda, Kenya y Malawi

Los diferentes estudios revelaron que los contextos en los cuales vivían y trabajaban los líderes de la sociedad civil tenían un impacto muy grande y profundo, tanto sobre el comportamiento de los líderes como sobre las presiones para que cambiaran. Los líderes no pueden existir en abstracto y su comportamiento es influido por muchas fuerzas históricas y sociales. Por ende, es importante identificar desde un principio las características iniciales de estas diferencias, pero simultáneamente, los contextos similares.

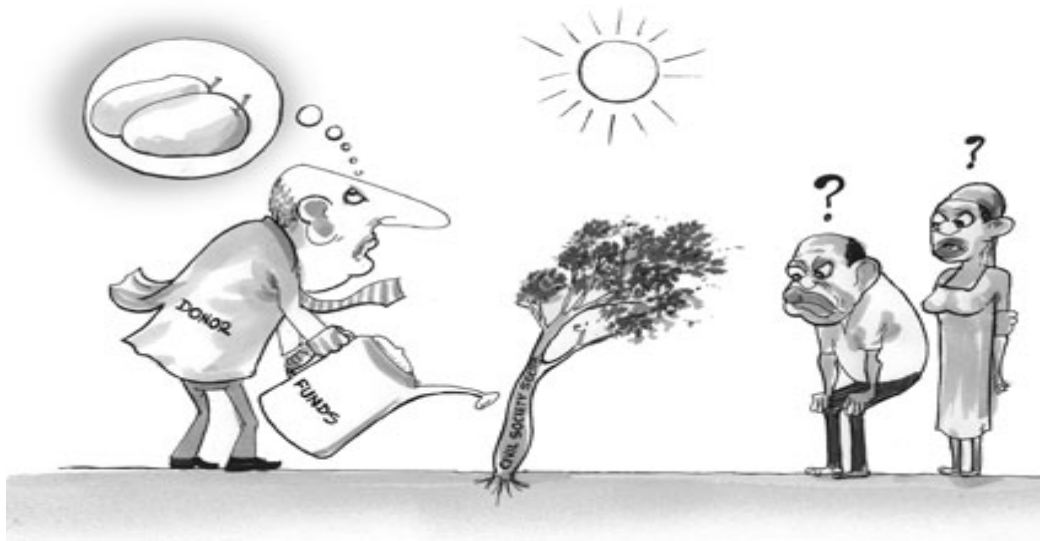
Los contextos en los cuales vivían y trabajaban los líderes de la sociedad civil, tuvieron un impacto muy grande y profundo tanto sobre el comportamiento de los líderes como sobre las presiones para que cambiaran.

En los últimos 15 años la sociedad civil ha experimentado un crecimiento numérico masivo así como el aumento del apoyo financiero, pero hasta cierto punto esto ahora resulta amenazador. En todos los tres países la sociedad civil opera en un contexto de pobreza extrema, con el VIH exacerbando los problemas económicos y sociales

existentes a nivel organizacional e individual. Esto hace que el cambio sea muy amenazador.

La mayoría de las OSC están operando 'de la mano a la boca' a un nivel de subsistencia, tornándolas muy expuestas a los riesgos. Están enfrentando problemas de credibilidad: que no viven de acuerdo a sus propios valores, ni suministran el desarrollo que prometieron en sus propuestas. En estas organizaciones el liderazgo es predominantemente masculino. Cuando las mujeres ejercen el liderazgo,

frecuentemente es porque ellas fundaron la organización. Se carece de un liderazgo de segunda-línea en las OSC, debido a las limitaciones de recursos en las OSC y a la gran rotación de personal de alto rango reclutado por las ONG internacionales y por los donantes. En Uganda y Malawi en particular, los sectores de la sociedad civil son muy jóvenes y dependientes de donantes externos, quienes – por tanto – tienen una considerable influencia sobre sus actividades. En Uganda la sociedad civil está más involucrada con el Estado que en Malawi o Kenya, donde las OSC tienen una historia de mayor oposición⁵. Pero en todos los tres países la política se encuentra en estado de evolución, con elecciones recientes en Malawi y Kenya e importantes cambios políticos pendientes en Uganda.



1.4 Esta Publicación

Este Documento Praxis proporciona una síntesis de los principales hallazgos de la investigación sobre liderazgo y explora las implicaciones que estos tienen sobre la práctica del desarrollo del liderazgo. Se espera que los líderes, los practicantes de liderazgo del desarrollo y los donantes de las OSC se beneficien de estos hallazgos, comprendiendo y siendo capaces de responder a las presiones enfrentadas por los líderes de ONG en África, así como a los catalizadores y las talanqueras potenciales para que cambien. Las organizaciones de investigación involucradas (CORAT, CDRN, e INTRAC) ya se han beneficiado, al aplicar los hallazgos en su trabajo de desarrollo organizacional y de liderazgo para mejorar la calidad de sus propios servicios de construcción de capacidad.

En el documento, la sección 2 examina las condiciones prevalecientes que afectan el comportamiento de liderazgo común en cada uno de los estudios investigativos, identificando las influencias encontradas que actúan sobre las perspectivas de los

⁵ Una descripción más detallada de las especificidades contextuales de la sociedad civil en Uganda, Kenya y Malawi puede encontrarse en el Apéndice 3.

líderes y sobre las congestionadas vidas que llevan. La sección también resalta las limitaciones particulares enfrentadas por las mujeres líderes y el impacto que el VIH/SIDA está teniendo sobre los líderes y sus organizaciones. La sección 3 analiza los procesos de cambio vividos por los líderes, identificando los catalizadores y los refuerzos del cambio. La sección enfatiza la gran importancia de la persona individual en el proceso de cambio: sus creencias, valores, sentido de sí mismas, apertura al cambio y aspiraciones. La sección 4 resume estos hallazgos, usando el análisis de campos de fuerza. La sección 5 examina las implicaciones de estos hallazgos tanto para los programas de desarrollo de liderazgo como para los proveedores de construcción de capacidad. Esta sección incluye los puntos de vista de líderes de OSC de Kenya y de aquellos involucrados en el desarrollo de liderazgo a lo largo de África⁶, quienes se reunieron al final del proceso investigativo para discutir los hallazgos de la investigación y aportar sus puntos de vista y experiencias.

2. Talanqueras al Comportamiento y al Cambio en el Liderazgo

La investigación reveló que en todos los tres países el comportamiento de los líderes es influido significativamente, y constreñido en alto grado, por cinco factores principales que son explorados en más detalle en esta sección:

- existen muchas percepciones diversas del liderazgo y del rol que juega.
- los conceptos de liderazgo están influidos por modelos a veces en conflicto sobre cómo se supone que un líder se comporte, incluyendo: perspectivas culturales tradicionales; modelos políticos de roles, y teoría occidental de administración.
- los líderes tienen una vida muy congestionada, esforzándose por sortear las diferentes demandas organizacionales y personales.
- las mujeres enfrentan retos especiales y frecuentemente adicionales, los cuales son afectados en gran medida por los roles y las expectativas de género.
- los impactos del VIH/SIDA están exacerbando las presiones enfrentadas por los líderes en todos los tres países, a pesar de que las coacciones enfrentadas raramente se discuten abiertamente.

⁶ Los asistentes incluyeron representantes de CDRN (Uganda), CORAT (Kenya), INTRAC, TRACE (Tanzania), CADECO (Malawi), SNV, Impact Alliance, CORDAID, World Vision, PACT International, Aga Khan Foundation, YWCA y otras 5 organizaciones de Kenya.



2.1 Percepciones Diversas del Liderazgo

La forma en que se conceptualiza y se entiende el liderazgo ejerce una importante influencia sobre la habilidad de los líderes para cambiar. En el curso de los estudios de Uganda y Kenya, se gastó tiempo examinando las perspectivas propias de los locales líderes sobre qué constituye un liderazgo exitoso. Estas incluyeron percepciones del liderazgo como:

visionario	La mayoría de los respondientes entendió que el liderazgo se relacionaba con proporcionar una guía y una dirección estratégica. Comentaron: 'La <i>visión distingue al líder</i> ,' y otro lo articuló como tener ' <i>una perspectiva de balcón sobre los asuntos</i> '.
el jefe	Frecuentemente se entendió que el líder era el jefe de la organización. Esto con frecuencia va acompañado de la idea de ser más poderoso que sus seguidores. Como dijo un respondiente: ' <i>Si le preguntamos a la gente qué piensa, empezarán a preguntarse si realmente somos líderes porque ellos creen que un líder debe saber todas las respuestas.</i> '
solucionador de problemas	El líder es un solucionador de problemas para la organización. En una organización, el <i>staff</i> se refirió a su Director como a su ' <i>madre</i> '. Se pretende que los líderes arreglen cualquier problema que surja en la organización, así como en la vida personal del <i>staff</i> .
privilegio	Las posiciones de liderazgo constituyen una forma de mejorar nuestro status e importancia en la sociedad, mostrando nuestra habilidad y nuestros logros. Un líder mencionó que para muchos en el sector de OSC, lo que les permite continuar es ' <i>...una ambición personal; uno necesita ser reconocido.</i> '
por poder	Algunos líderes, cuyas organizaciones eran fuertemente orientadas por los donantes o eran parte de estructuras eclesíásticas, sentían que ellos existían meramente para responder a las agendas de otros. Sentían que eran 'líderes por poder' para defender los intereses de otras personas.
llamado divino	Muchos líderes de organizaciones basadas en iglesias percibían su liderazgo como un llamado divino. Uno dijo: ' <i>Siento un llamado; llamado a esta posición por esta temporada, para servir un propósito específico. Tengo que tratar de entender el propósito que Dios tiene para mí.</i> '
relación	Algunos respondientes definieron el liderazgo como una relación con un grupo de seguidores. Como uno dijo: ' <i>El liderazgo es una relación con los dirigidos.</i> ' Otro comentó: ' <i>El liderazgo está orientado hacia la gente: mantener en alto el espíritu de la gente, mantener relaciones, asegurarse que la gente se sienta parte del grupo.</i> '
influencia	Frecuentemente se mencionó la influencia como una característica notable del liderazgo. Un respondiente dijo: ' <i>El liderazgo es la habilidad de influir e inspirar a la gente hacia la realización de metas fijas hasta donde esté dispuesta a continuar adelante y presta a seguir adelante y hacerlo sin importar la situación.</i> '
servidumbre	Los líderes basados en la fe se refirieron al liderazgo como a un servicio. Un respondiente dijo: ' <i>El liderazgo es la habilidad de servir a los otros, de hacerlos darse cuenta de sus potencialidades.</i> ' Otro enfatizó: ' <i>Para mí, el liderazgo es servidumbre.</i> '
dirección	Los fondos, los recursos materiales e incluso la misma oficina son elementos confiados a la ONG para una causa designada. De los líderes se espera una dirección responsable y un alto sentido de responsabilidad.
empoderamiento	Como un respondiente enfatizó: ' <i>Creo en la participación y en el empoderamiento, no sólo allá afuera en la comunidad, sino también aquí en la organización.</i> '
administración	Aunque la mayoría de los respondientes señaló que existe una distinción entre liderazgo y administración, enfatizaron que un liderazgo exitoso requiere considerables destrezas directivas.

2.2 Conceptos en Conflicto sobre el Liderazgo

Las diversas perspectivas del liderazgo parecen haber sido fuertemente influenciadas por tres fuentes principales: las perspectivas culturales tradicionales sobre el liderazgo, el liderazgo político neo-patrimonial y la teoría occidental de administración. En cierta medida esto ha creado un incómodo híbrido de conceptos importados y locales de liderazgo que no siempre conviven cómodamente, lo que puede entrabar un auténtico cambio en el comportamiento de liderazgo. Como comentó un ugandés: '*Existen muchos actores que contribuyen a ello, pero no todos*'

de una forma clara'. Ahora examinaremos consecutivamente cada una de estas influencias.

2.2.1 Perspectivas culturales tradicionales del liderazgo

Todos los respondientes identificaron un claro enfoque cultural 'tradicional' hacia el liderazgo, que se acomoda mucho al modelo estereotipado del 'hombre grande'. Los respondientes tenían un concepto claro del 'liderazgo tradicional', aunque algunos investigadores cuestionan la validez de tales conceptos y resaltan los peligros de semejantes estereotipos. También puede resultar importante entender el significado del término 'seguidores' en el modelo del 'hombre grande' – p. ej. aquellos que contribuyen a la legitimidad de los líderes.



Los respondientes kenyanos enfatizaron ocho características que describen cómo es percibido el líder en el escenario tradicional, las cuales se repitieron en términos generales en los estudios de Uganda y Malawi. La investigación mostró que este modelo tradicional de liderazgo continúa ejerciendo una influencia muy poderosa y dominante sobre cómo se espera que se comporten los líderes de la sociedad civil (tanto por sí mismos como por su *staff* y junta directiva). En efecto, en Malawi y Uganda este modelo de liderazgo tiene una influencia todavía más pronunciada, en razón de que la mayoría de los líderes de la sociedad civil en estos países se criaron en un escenario de pequeños villorrios (mientras que en Kenya más líderes de ONG son producto de una crianza urbana). En tales escenarios rurales y tradicionales, los líderes son visualizados como:

<p>todo poderosos</p>	<p>Los respondientes describieron al líder tradicional como '<i>un ser humano, pero que está sentado en el asiento de los divinos</i>'. Es percibido como '<i>poderoso – 'un hombre total', 'alguien que puede hacer y deshacer como quiere</i>'. Es '<i>una persona extremadamente fuerte y dictatorial, quien se relaciona con la gente usando el enfoque del 'garrote y la zanahoria</i>'.</p>
------------------------------	---

temibles	En la sociedad tradicional africana el líder tiene un carácter inhibitor que concita temor: <i>'Es visualizado como una persona que inspira temor, alguien a quien debe temerse.'</i> ... <i>'Es alguien a quien debe obedecerse, temerosa y temblorosamente.'</i>
omnisapientes	Los respondientes mencionaron que la sociedad africana atribuye una sabiduría ilimitada al líder. Alguien dijo: <i>'Todos los mayores son sabios; quien es líder entre ellos, posee una sabiduría total.'</i> El líder es <i>'omnisapiente'</i> . Es <i>'un pequeño dios; tiene todas las respuestas.'</i> Invariablemente se anotó que <i>'un líder por lo menos debe estar uno o dos pasos adelante.'</i>
propietarios de todo	Como lo expresaron algunos de los respondientes: <i>'Es el dueño de todas las cosas'</i> ... y ... <i>'Se asume que tiene todos los recursos para hacer todo lo que necesita hacerse.'</i> En el escenario tradicional, el recurso principal es la tierra y su propiedad reside en el 'jefe', quien la posee a nombre de la comunidad, pero la asigna a las personas de acuerdo a su propia discrecionalidad.
todo dominantes	Los líderes tradicionales son muy visibles y todo dominantes. Un respondiente anotó: <i>'El líder era visible.'</i> Otro dijo, <i>'Se suponía que la presencia del líder se sintiera en todos sitios.'</i>
solucionadores de todos los problemas	En el contexto tradicional la cabeza del poblado es consultada sobre una amplia gama de asuntos y problemas, que sobrepasan sus funciones principales. Un respondiente observó: <i>'Al líder se le presentan miles de problemas. Él les da esperanza. Ese es el rol del líder.'</i>
infalibles	Como relató uno de los respondientes: <i>'En nuestro escenario tradicional, es un tabú cuestionar al líder. Ella/él no puede equivocarse – es un semidios.'</i> Otro observó: <i>'El líder es percibido como alguien que está más allá de toda crítica. Usted no se opone a él si está en desacuerdo.'</i>
distantes	El consenso general fue que una posición elevada de poder es una característica prominente del contexto tradicional africano. Como uno de los respondientes dijo: <i>'En la percepción tradicional, el líder es distante, una entidad aparte del resto de la gente.'</i>
líderes de por vida	Varios de los respondientes observaron que en el escenario tradicional: <i>'el líder se queda hasta que muera'</i> . En ese contexto, el liderazgo es una ocupación de por vida.

Estos elementos están alineados con estudios académicos sobre los rasgos culturales que moldean e influyen a los líderes y a la cultura organizacional, como el trabajo de Hofstede⁷ que analiza el 'poder a distancia' (según el cual, los líderes son percibidos como autocráticos o paternalistas, mientras que los empleados son dependientes y temen enfrentarse con los líderes) y 'colectivista', en el cual la familia extendida es un aspecto determinante. La noción de familia extendida frecuentemente es transferida al sitio de trabajo⁸; prevalece el sentimiento de obligaciones mutuas de protección a cambio de lealtad, y quienes se desempeñan mal raramente son descartados⁹. Con frecuencia los seguidores son altamente dependientes de su líder para que represente sus puntos de vista ante los foráneos y para que cuide de sus intereses¹⁰. Más aún, la teoría de la identidad social indica que el comportamiento de liderazgo está ligado con las autodefiniciones de los líderes en relación con el grupo – su identidad social¹¹. El liderazgo no es tanto una persona, como una relación. Es un proceso dinámico de influencia mutua entre los líderes y sus seguidores. Esto tiene todavía mayor peso en la mayoría de África, donde prevalece el concepto Ubuntu – una persona es una persona en razón de las otras personas – *'Yo soy*

⁷ Hofstede 1994.

⁸ James y Mullins 2004; Blunt y Jones 1992; Kenya NGO Council 2001.

⁹ Hofstede 1994.

¹⁰ Tosh 1978.

¹¹ Haslam 2001.

porque nosotros somos. Interesantemente, los respondientes se concentraron en los aspectos más ‘negativos’ del liderazgo tradicional en vez de identificar aspectos más positivos, tales como que los líderes frecuentemente no hablan sino hasta que una discusión termina, enfatizando la importancia de las relaciones, y tener una junta de mayores a la cual tienen que rendir cuentas.

Mientras semejante percepción tradicional estereotipada del liderazgo todavía ejerce una influencia considerable sobre el comportamiento de liderazgo y sobre las expectativas de los seguidores, la experiencia de los países africanos desde la independencia ofrece otro modelo de liderazgo, aunque posiblemente no tan significativamente diferente de la visión tradicional como uno podría esperar.

2.2.2 Liderazgo político neo-patrimonial

En los 40 o tantos años desde la independencia, los modelos políticos de liderazgo han sido proporcionados por unos pocos individuos clave en cada país – Kenyatta y Moi en Kenya, Obote, Amin y Museveni en Uganda, y Banda y Muluzi en Malawi. Los comentaristas¹² identifican un sistema común de liderazgo político que ha caracterizado buena parte de esta era – el del liderazgo neo-patrimonial. Los respondientes de la investigación en todos los tres países respaldaron la validez de esta generalización. Aunque dependiente del contexto, el liderazgo neo-patrimonial puede caracterizarse por tres rasgos principales:

- La personalización del poder, mediante la cual todas las posiciones de poder político son detentadas en virtud del patronaje del gobernante y se basan en lazos personales, de nepotismo, étnicos o de lealtad regional. Esto está cercanamente alineado con la centralización del poder en el Ejecutivo, o ‘presidencialismo’.
- El tratamiento de los cargos públicos, y el acceso a los recursos públicos procurado por tales cargos, como un medio para obtener ventajas personales y comunitarias, más que como un medio de buscar para bienestar público más general.
- La extensión geográfica del poder vía redes ‘clientelistas’, en todos los niveles. La inclusión en este sistema de patronaje se convierte en la principal fuente de acumulación y de seguridad.

Los líderes de ONG todavía están influidos (aunque inadvertidamente) por los líderes políticos como modelos de un comportamiento de liderazgo efectivo, a pesar de que frecuentemente se oponen al ejemplo presidencial y a pesar de los problemas inherentes que esta forma de liderazgo ha promovido. Como Bennis y Thomas afirman, ‘la época en la cual crecimos hasta la madurez se mantiene como una fuerza importante a lo largo de nuestras vidas’ (2002:10). Esta forma de política se ha ligado a la ‘estagnación’ económica general de África y al fracaso de ‘desarrollo’ desde la independencia, ‘en parte porque la naturaleza arbitraria de la toma de decisiones personalizada dentro del sistema presidencial crea inestabilidad y también, junto con el clientelismo, es altamente susceptible a la corrupción’¹³.

¹² Bratton y van de Walle 1997; Cammack 2001.

¹³ Hickey 2003:30.



2.2.3 Teoría occidental de la administración

Las perspectivas de los respondientes sobre el liderazgo también fueron claramente influidas de manera significativa por la teoría occidental sobre la administración¹⁴. Su énfasis en aspectos tales como el líder proporcionando una visión y dirección estratégicas hacen eco de buena parte de la teoría de la administración como se enseña en instituciones educativas comerciales o de negocios en Europa y Norte América. Algunos respondientes se refirieron a las características de los líderes y otros mencionaron la necesidad de un liderazgo situacional. La tensión o sinergia entre el liderazgo y la administración es un asunto frecuentemente explorado en la teoría de la administración. El liderazgo sirviente¹⁵ es un concepto común entre las organizaciones cristianas, el cual promueve el buen liderazgo y más recientemente ha sido acogido por teóricos occidentales de la administración (Greenleaf 1998).

Los líderes de las ONG fueron influidos claramente por la teoría occidental de la administración a causa de una serie de razones. Parcialmente esto puede deberse a:

- los líderes están respondiendo al poder indirecto que los recursos brindan a los donantes. Los líderes saben que los donantes han estado promoviendo la propagación de tales ideas por medio de su apoyo a la anterior capacitación en liderazgo;
- las formas empoderantes de liderazgo defendidas por los libros y los cursos de capacitación son consistentes con la teoría del desarrollo de empoderamiento de abajo hacia arriba acogidas por sus organizaciones;
- muchas ONG, particularmente aquéllas involucradas en trabajo de abogacía (*advocacy*), se encuentran lejos de estar contentas con el liderazgo político neo-patrimonial prevaleciente;

¹⁴ La literatura es revisada en cada estudio de país, más que en este informe de síntesis.

¹⁵ Un líder sirviente primero es visualizado como un sirviente, esto es como alguien cuya inclinación natural es querer servir, pero que toma una decisión consciente de aspirar a dirigir.

- formas tradicionales de liderazgo más autocrático pueden ser apropiadas en un escenario estable de pequeños poblados, pero en un ambiente turbulento de ONG, donde los líderes tienen que interactuar con una multiplicidad de *stakeholders* a lo largo del globo, tales formas de liderazgo son claramente menos efectivas.

Cuando un líder se enfrenta a la presión u oportunidad de cambiar su comportamiento, puede optar simplemente por oscilar entre diferentes paradigmas de liderazgo. En esta forma las confusas perspectivas de liderazgo pueden bloquear el cambio auténtico en el comportamiento de liderazgo. Un líder que trata de distanciarse de un enfoque tradicional para acoger otros estilos de liderazgo, puede encontrarse encerrado entre dos bases de valores, fracasar al anclarse fuertemente en alguna de ellas y eventualmente optar por 'el diablo que él/ella conoce'.

El continuado poder del enfoque tradicional sobre el liderazgo (determinado por la cultura e incrustado como un valor), que entonces es frecuentemente reforzado por modelos de roles políticos, significa que cuando los líderes se encuentran bajo presión frecuentemente reierten al enfoque tradicional como su modo de precaverse contra el fracaso. Como un líder ugandés explicó: *'(El crecimiento personal) es uno de mis aspectos más débiles. Todos provenimos de diferentes orígenes y llevamos esto con nosotros, inconscientemente. Yo fui criado de una cierta manera y obtuve una idea del trabajador ideal ... cargamos con nuestros sistemas de valores en situaciones de trabajo. En algún momento sentí que estaba siendo empujado en todas direcciones y decidí echarme para atrás.'*

2.3 Vidas Congestionadas de los Líderes

Otro determinante significativo del comportamiento del liderazgo y de la coacción sobre el cambio de los líderes es la congestionada vida que tienen muchos líderes de la sociedad civil. Muchos de los líderes de ONG de desarrollo entrevistados parecían operar simultáneamente en tres mundos diferentes – el mundo de la ayuda global, el contexto urbano en el cual viven y trabajan, y el escenario de los poblados rurales donde muchas de sus familias extendidas viven. Cada uno de estos mundos plantea expectativas y demandas muy diferentes al líder. Se ha dicho que el arte del liderazgo es mantener satisfechos a todos los diferentes *stakeholders*. Dado que el liderazgo es sobre todo una relación entre el líder y sus seguidores, claramente el *staff* y la junta directiva de una organización tienen poderosas expectativas de cómo debería comportarse un líder.

Los líderes de las OSC en África frecuentemente tienen que operar simultáneamente en tres mundos diferentes – el mundo de la ayuda global, el contexto urbano en el cual viven y trabajan, y el escenario de poblados rurales donde muchas de sus familias extendidas todavía viven.

Los donantes de la organización plantean diferentes pero poderosas demandas de rendición de cuentas y de expectativas de desempeño, que los líderes de las ONG también necesitan responder si van a mantener viva la organización. Aquellos líderes de ONG africanas involucrados en la investigación son asimismo muy conscientes de las demandas personales que les hace su familia extendida, al igual que su familia directa. Mantener satisfechas demandas tan diversas de mundos diferentes no es un

asunto fácil y constituye un determinante clave de sus comportamientos. Tener unas vidas tan congestionadas les deja a los líderes muy poco tiempo para reflexionar sobre su liderazgo, inhibiendo su potencial de cambiar.



2.3.1 Demandas organizacionales

Si el liderazgo es una relación entre el líder y sus seguidores, entonces claramente las expectativas y las demandas de los seguidores tienen una importante influencia sobre el comportamiento de liderazgo. Cuando se les preguntó a los respondientes de Kenia, '¿Qué esperan de usted como líder aquellos a quienes usted dirige?' ellos priorizaron:

- Garantizar la seguridad en el empleo: La preocupación dominante del *staff* de las ONG, tal y como se percibió por los CEO (*Chief Executive Officers*; ejecutivos de las grandes empresas), se relaciona con las incertidumbres prevaletentes sobre la seguridad en el empleo. Un CEO lo expresó de la siguiente manera: '*Aquí, creo que la mayor preocupación es sobre su seguridad en el empleo. Ellos esperan que el líder les asegure que serán capaces de mantener sus empleos.*' Otro dijo, '*Mi staff espera que yo pelee por salarios estables y justos para ellos.*'
- Proporcionar dirección para el trabajo: El *staff* espera que sus líderes los dirija. Los CEO dijeron severamente, '*El staff espera dirección y espera apoyo. El líder está al frente, pero empujándolos para que progresen.*' ... '*Ellos esperan que yo les proporcione guías para el trabajo.*' ... y ... '*Mi staff espera que yo sepa hacia dónde debería estar dirigiéndose la organización y yo debería decirles qué hacer para llevarnos allá.*'
- Avance personal: La otra expectativa del *staff* es poder progresar en sus empleos, como se expresa a continuación: '*Ellos esperan que yo los juzgue objetivamente para que puedan avanzar.*'

- Inspiración para realizarse a sí mismos: Algunas de las respuestas indican que el *staff* no sólo trabaja por el pago. El sitio de trabajo parece jugar algunos otros roles. Por ejemplo, uno de los entrevistados dijo: *'Soy consciente que en el sitio de trabajo la gente espera inspiración; alguna inspiración para seguir adelante en sus vidas.'* Esto indica que a la gente le gusta conseguir logros y apreciaría que se les facilite obtenerlos.

Los líderes rara vez reciben mucho apoyo de sus juntas directivas en respuesta a sus diferentes demandas. En la mayoría de las ONG la junta directiva tiende más a quejarse que a apoyar. Las juntas directivas raramente operan suficientemente bien como para compartir algunas de las cargas del liderazgo con el líder. Un líder se lamentó: *'Algunas veces los miembros de la junta directiva me hablan de una forma 'compasiva', como si no fuera más una responsabilidad de ellos que mía.'*

El informe ugandés resaltó las demandas particulares generadas por trabajar en sistemas más amplios, especialmente en el marco de una estructura eclesiástica. Las iglesias fueron visualizadas como jerárquicas, con políticas rígidas y poco dispuestas a acoger ideas e iniciativas nuevas. Los respondientes mencionaron que la cultura conservadora de la iglesia está enraizada en la obediencia, en la sumisión y en el respeto a la tradición (frecuentemente percibidos como ordenados por Dios). Los líderes de organizaciones basadas en la fe frecuentemente se encuentran constreñidos e incluso controlados por los líderes de la iglesia, tales como los Obispos a quienes están ligados. Un respondiente anotó que: *'Somos una organización eclesiástica, hacemos desarrollo comunitario y nos enfrentamos a una identidad dual. Luchamos contra nosotros mismos y contra lo que los sacerdotes quieren. Presión de los sacerdotes y de sus demandas innecesarias...'*

2.3.2 Demandas de los donantes a los líderes

Uno de los factores externos más influyentes relacionados con el liderazgo en las ONG son los donantes. La mayoría de las ONG en la región depende fuertemente de la financiación externa de donantes, lo que fácilmente puede forzar a las ONG a someterse a las prioridades del donante en vez de seguir sus propias agendas. Manejar las relaciones con los donantes y los recursos económicos es considerado, por lo tanto, como una de las claves para lograr ONG exitosas¹⁶. Kaplan (2002) anota que los líderes de ONG se enfrentan a demandas de tiempo sobre-exigentes,

Las vidas de los líderes son congestionadas por las demandas de los donantes – un líder de una ONG de Malawi estimó que gastaba el 50% de su tiempo atendiendo las visitas de los donantes.

proyectos de corto plazo y resultados rápidos. De esta manera, los financiadores moldean tácitamente a los líderes para que se conviertan en implementadores de proyectos, con horizontes de corto plazo, quienes puedan proporcionar un 'arreglo rápido' en pro de una 'ganancia rápida'. Esto claramente no permite que haya tiempo para la reflexión y para desarrollar visiones, las cuales constituyen partes cruciales de los procesos de aprendizaje individuales y organizacionales.

Las vidas de los líderes son congestionadas por las demandas de los donantes para participar en ese taller de trabajo, asistir a aquella reunión, escribir sobre tal propuesta o informe – un líder de una ONG de Malawi

¹⁶ Kenya NGO Council 2001.

estimó que gastaba el 50% de su tiempo sólo atendiendo las visitas de los donantes. Esta congestión está exacerbándose por la actual insistencia de los donantes de que sus contrapartes trabajen en consorcio – ostensiblemente para lograr un mayor impacto, pero también para simplificar la financiación de los donantes – generando incluso más reuniones para los líderes. La dependencia de las ONG en relación con la financiación de los donantes y con las preocupaciones de los seguidores sobre la seguridad de sus empleos, hacen que el comportamiento de liderazgo sea muy sensible a las demandas de los donantes, especialmente en un ambiente de ayuda crecientemente competitivo. En algunos casos meramente se les está pidiendo a los líderes que su ONG sea un vehículo para implementar el proyecto del donante.

Las preocupaciones motivadas por las agendas orientadas por los donantes pueden contribuir a bloquear el cambio de los líderes. Comentando sobre los factores que le habían impedido cambiar, un informante mencionó: *‘El mayor es la agenda orientada por los donantes; los proyectos de los donantes, las metas de los donantes. Un líder es determinado por lo que él/ella debe haber logrado al final del proyecto y sólo se concentra en eso.’*

2.3.3 Demandas domésticas

Los líderes de ONG también están sometidos a considerables demandas domésticas particularmente de sus familias extendidas, así como de su familia directa. Con frecuencia no es nítida la frontera entre la vida profesional de un líder organizacional

La frontera entre la vida profesional y personal de un líder no es nítida. En África se espera que un líder responda por su familia extendida y por sus parientes por medio del patrocinio y otras formas de generosidad.

y la vida personal de un líder en la familia. El líder es parte de una intrincada red de relaciones familiares y de trabajo, haciendo algunas veces ilusoria una clara distinción entre la familia y la organización.

Los líderes de ONG en muchas partes de África son vistos por sus familias como los ‘afortunados’, aquellos que por casualidad, por oportunidad o por sus cualidades han logrado sobreponerse a la pobreza extrema que afecta a la mayoría del continente, incluyendo al resto de la mayoría de la familia. Se espera que un líder responda por su

familia extendida y por sus parientes por medio del patrocinio y otras formas de generosidad. Se espera que el líder tenga acceso a información vital sobre oportunidades de empleo y escolaridad. Los líderes frecuentemente son obligados directamente a tener un número grande de dependientes al margen de su situación actual, una situación inevitable en el contexto de la pobreza masiva. *‘Las matrículas escolares, las enfermedades, las muertes, las presiones culturales – todo esto te apabulla’.* Como un líder se lamentó: *‘Tienes cien personas dependiendo de ti. Y están aquellos dependientes que se han rendido en la vida y ahora son simplemente pedigüños.’* Muchos de aquellos miembros de la familia que simplemente no lo han logrado, son altamente dependientes y frecuentemente renuncia a la responsabilidad de resolver sus problemas, adjudicándoselos a sus familiares más exitosos. Un líder de Kenya dijo: *‘Creo que la realidad es que, una vez que eres un líder, tu vida ya no te pertenece’.*

Todos los respondientes expresaron invariablemente una profunda frustración sobre este asunto. Uno explicó: *‘Este cargo da una falsa impresión sobre cuánto estoy ganando. Incluso mis hijos esperan vivir como otros niños cuyos parientes ostentan grandes títulos como el mío. Muchos CEO crean viajes ‘per diem’ para poder estar a*

la altura de las expectativas sociales. Se espera que un líder use los privilegios de su cargo para beneficiar a su propia comunidad o clan – ‘para ser un verdadero hijo o hija de la tierra se requiere llevar algo de vuelta a la casa.’ (Kenya NGO Council 2001:9) Existen expectativas de que, una vez eres un líder, puedes proporcionar –y lo harás– empleos, contratos o proyectos de donantes, así como otros beneficios semejantes.’ Un respondiente hace eco de esto, diciendo: *‘La gente espera que consigas empleo para sus hijos e hijas. Permanentemente le preguntan a uno, “¿Cómo puedes ser un CEO que dirige un lugar y no le das empleo a tu propia gente?”’*

Así como las demandas de la familia extendida, también hay demandas más cercanas al hogar. Se espera igualmente que los líderes de ONG amplíen el uso de las facilidades de su cargo a sus esposas y miembros de su familia. La norma esperada es usar un carro de la oficina para llevar los niños al colegio, hacer compras los fines de semana, ir a las áreas rurales para asistir a funerales u otras funciones por el estilo. La falta de pensiones y oportunidades para el desarrollo profesional hacen muy conscientes a los líderes de la necesidad de proveer por su familia cercana en el futuro.

Con frecuencia los líderes de las ONG también son líderes en la sociedad más amplia, siendo común que estén involucrados en asociaciones y en el servicio comunitario. Por ejemplo, muchos líderes de ONG también desempeñan roles de liderazgo (personas mayores) en las iglesias y otros están involucrados con redes más amplias. Un respondiente comentó: *‘Como CEO en esta organización, uno oficialmente forma parte de juntas o comités de nueve federaciones, redes y cuerpos de colaboración. ¡Y por encima de estos están la asociación profesional, los comités religiosos y los organismos de servicio comunitario!’*

Los líderes sienten que no disponen de tiempo para detenerse y reflexionar y entonces cambiar. Como un ugandés respondió, cuando se le preguntó qué está impidiéndole prepararse para el cambio: *‘Estamos demasiado ocupados con el manejo cotidiano de la organización para la supervivencia diaria, p. ej. la redacción de informes’.* Esto mostró constituir un constreñimiento importante en su habilidad para cambiar. Ello coincide con los hallazgos de Dotlich y Noel: ‘Una de las razones por las cuales las personas en las empresas no cambian es que no se toman tiempo para reflexionar’ (1998:47). Las vidas muy empresariales y congestionadas de los líderes imposibilitan un cuestionamiento serio de su comportamiento de liderazgo.

2.4 Retos Enfrentados por las Mujeres Líderes

El liderazgo de la sociedad civil en África es altamente afectado por los roles y expectativas de género. Mientras que todos los líderes enfrentaron retos, algunos resultaron particulares para las líderes mujeres que fueron entrevistadas. Las mujeres líderes se encuentran en un contexto cultural dominado por los hombres. En términos de los roles de género en las sociedades del África Oriental, se supone que los hombres están más preocupados con los acontecimientos externos al hogar y son más asertivos, competitivos y fuertes. Se supone que las mujeres están más preocupadas por cuidar del hogar, de los niños y de la gente en general – asumiendo los roles suaves (Hofstede 1994). Tradicionalmente, las mujeres africanas están socialmente acostumbradas a considerar que los hombres son la autoridad en la

toma de decisiones en casi todas las esferas y, por tanto, raramente encajan dentro de las expectativas culturales de ser una líder. Las mujeres caen en la categoría de los dirigidos. La crianza de las niñas enfatiza la sumisión a la autoridad masculina, inicialmente a los padres, tíos y hermanos y después a sus maridos. Kakabadse y Kakabadse (1999) anotan que, en consecuencia, los roles esperados de género afectan a las mujeres líderes en varias formas, incluyendo los prejuicios, la promoción de oportunidades, el acoso, los bajos salarios y la presión familiar. La investigación proporcionó muchos ejemplos sobre como esto todavía continua ocurriendo.

Dos respondientes de Malawi describieron que por ser niñas fueron activamente desestimuladas por sus padres para terminar el colegio. Una mujer kenyana (no incluida en la investigación) narró una historia similar, que más tarde afectó su habilidad para desempeñarse como líder. Tras haber sido admitida a la universidad para estudiar derecho, su padre preguntó: *¿Qué hombre jamás aceptará tu juicio?* Aunque posteriormente ella logró sus ambiciones como líder de una ONG, esta pregunta todavía resuena en sus oídos. Más tarde, en el matrimonio, su esposo se convirtió en uno de sus principales desmotivadores, recordándole que ella era 'meramente un mujer' y relacionando cualquier fracaso con el hecho de que las mujeres eran incapaces de hacerlo mejor. La mayoría de mujeres respondientes por tanto empezaron sus carreras de liderazgo necesitando reasegurarse constantemente sobre su desempeño y habilidad profesionales, para ayudarse a contrarrestar los 'refuerzos' culturales negativos y a construir su confianza. Como una relató: *'Necesité desesperadamente ser aprobada, la retroalimentación negativa me destruye ... Cuando llegó una oportunidad para ejercer un cargo importante, no pude postularme a pesar de desearlo. Mi supervisor y mis colegas tuvieron que presionarme para que me postulara y en efecto surgí como la mejor candidata.'*



Empero, cuando son aceptadas se espera que sean líderes maternas y no simplemente líderes. *'Existe mucha presión y expectativas sociales vis-à-vis el trabajo'*, dijo una de las mujeres respondientes. Cuando una mujer se desempeña bien y es asertiva, se le describe como un 'hombre'. En opinión de algunos, las mujeres directoras pueden sobre-reaccionar al esforzarse por probar su habilidad. Algunas respondientes expresaron inquietas que el *staff* espera que sean maternas en la oficina. Las mujeres líderes se sintieron agobiadas por esta expectativa y encontraron que era 'explotador'. Según una: *'Me siento urgida por sobresalir en lo que hago y ser efectiva y eficiente no tiene nada que ver con ser un hombre o una mujer, sino con desempeñar un empleo – pero tal vez he perdido un poco de mi feminidad. La sociedad espera este tratamiento y si la mujer no se somete a él entonces es calificada como "hombruna"'*.

Nuestras respondientes también mencionaron que se espera que las mujeres sean morales y que no visiten 'lugares sociales' – una condición a la cual los hombres no están sujetos rigurosamente. En la investigación se muestra que el acoso sexual todavía es visualizado como una plaga en los sitios de trabajo kenyanos. Se consideró con preocupación la existencia de casos de acoso de mujeres del *staff* por parte de jefes y supervisores masculinos y la seducción de mujeres del *staff* por miembros masculinos de la junta directiva.

En la investigación se muestra que el acoso sexual todavía es visualizado como una plaga en los sitios de trabajo kenyanos. Se consideró con preocupación la existencia de casos de acoso de mujeres del *staff* por parte de jefes y supervisores masculinos y la de seducción de mujeres del *staff* por miembros masculinos de la junta directiva.

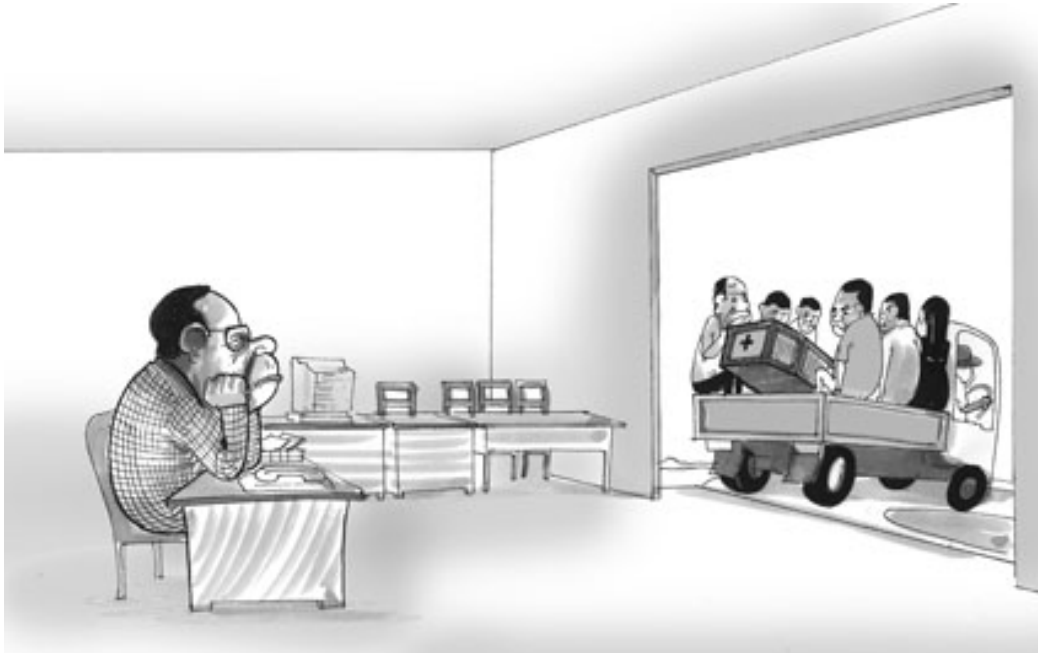
En la investigación se muestra que el acoso sexual todavía es visualizado como una plaga en los sitios de trabajo kenyanos. Se consideró con preocupación la existencia de casos de acoso de mujeres del *staff* por parte de jefes y supervisores masculinos y la seducción de mujeres del *staff* por miembros masculinos de la junta directiva.

Parecería, sin embargo, que esta situación está cambiando gradualmente, particularmente en Kenya, aunque también en ciertos casos en Malawi o Uganda. La investigación kenyana reportó un porcentaje gradualmente creciente de mujeres que forman parte de la composición social de las élites africanas más nuevas y jóvenes y que está reemplazando a los líderes de la generación

posterior a la independencia. Las mujeres son prominentes en el liderazgo de ONG en Kenya. Muchas son líderes fundadoras, no sólo de ONG y de CBO especializadas en preocupaciones femeninas, sino también de otras de desarrollo social general. Las CEO mujeres entrevistadas en Kenya generalmente parecían no encontrar retos relacionados con el género en el curso de su liderazgo. Tres dijeron, casi con palabras idénticas: *'Las juntas directivas, los donantes y los demás respetan mi liderazgo.'*

2.5 El Impacto del VIH/SIDA

A primera vista parecería que el impacto del VIH/SIDA todavía no ha golpeado realmente a los líderes de la sociedad civil. Aunque el VIH/SIDA permea todos los aspectos de la sociedad, nuestros entrevistados no parecían relacionarlo inmediatamente con su funcionamiento como líderes, a menos que se les preguntara específicamente al respecto. Una vez se les interrogaba directamente sobre el VIH/SIDA, sin embargo, los respondientes eran muy comunicativos sobre cómo sus organizaciones y ellos mismos han sido afectados por la enfermedad.



Parte de la razón de esto es que incluso en las ONG el asunto del VIH/SIDA está todavía envuelto por el temor. Existía un sentimiento de que tratar directamente con el VIH en el sitio de trabajo podría ser estar abriendo una 'caja de Pandora' y los líderes se encontrarían a sí mismos sin los recursos para tratar 'efectivamente' con la situación. Como resultado, muchos líderes encontraron más fácil ignorarlo hasta que afectara directamente a la organización. El VIH/SIDA estaba comenzando a afectar a las OSC en diferentes formas:

- el ausentismo para asistir a los funerales está creciendo. 'Están aumentando las solicitudes de permisos para asistir a los funerales. Pero en estos funerales usted no oír que el enfermo fuese una víctima del SIDA.'
- la pérdida de *staff* clave y consecuentemente mayor rotación del *staff*. El VIH, por tanto, está generando importantes retos a los líderes de ONG en razón de la pérdida de destrezas claves causadas por la enfermedad y la muerte. Como un respondiente anotó: *'Hemos perdido 4-5 personas, tanto del staff como beneficiarios. Los recursos que se han invertido se han perdido. Perdimos gente capaz'*.
- problemas de motivación y moral en la organización. *'Los empleados también están enfermos y esto lo entristece a uno en la oficina'*. Otro describió como la pérdida de *staff* y las crecientes demandas a nivel de la comunidad *'también han creado tal necesidad que hemos sido incapaces de responder – eso de alguna manera hace que la organización sea irrelevante'*. Algunos líderes sentían que el VIH los sobreexponía al sufrimiento humano. Como uno describió: *'Cuando empezamos nuestro componente VIH/SIDA, yo lloraba todos los días. Si ésta es la realidad del VIH/SIDA, ¡sólo Dios podría soportarla!'*

Los líderes mencionaron como el VIH/SIDA estaba retando la misión y la estrategia de la organización – una parte clave de la responsabilidad de un líder. Por ejemplo, una organización se focaliza en mitigar el sufrimiento de los niños y por política evita claramente preguntar cómo surgió el sufrimiento. El líder dijo: *'El VIH/SIDA nos retó: "¿Tenemos la capacidad de responder al siempre creciente número?" El VIH/SIDA*

nos condujo a tener que tratar con los infectados y con los parientes afectados, no solamente con los niños abandonados.'

3. Líderes que Cambian

Es impactante (como se evidencia en la anterior sección) que las realidades externas enfrentadas por los líderes en todos los tres países sean en general similares. Las características específicas de cada país añaden diferentes colores a un cuadro común, en vez de cambiar fundamentalmente el cuadro en sí mismo. En todos los países, los líderes de las OSC recogieron sus teorías implícitas sobre el liderazgo de la misma variedad de fuentes y las vidas de los líderes estaban congestionadas por considerables expectativas del *staff*, los donantes y sus familias extendidas. Esto resultaba particularmente difícil para las mujeres líderes y estaba siendo exacerbado por la pandemia de VIH/SIDA.

Esta sección explora los procesos vividos por diferentes líderes para superar tales constreñimientos y cambiar su comportamiento. Antes de analizar los procesos de cambio, es instructivo preguntar '¿quién dice que los líderes necesitan cambiar y por qué?'

3.1 ¿Quién Dice que los Líderes Necesitan Cambiar y Por Qué?

La presión para que los líderes cambien proviene de una variedad de diferentes *stakeholders*. Aquellos involucrados en promover el cambio organizacional y la construcción de capacidad, tales como las organizaciones involucradas en esta investigación, y también los académicos de la administración, argumentan que para que el cambio organizacional sea efectivo el líder también tiene que cambiar. La experiencia de INTRAC sobre la construcción de capacidad de ONG en Malawi muestra que el cambio en el liderazgo ocupa un lugar céntrico en el cambio organizacional (James 2002). Otros consultores sobre el cambio en África han encontrado que para que las OSC cambien, 'Los líderes frecuentemente tienen que vivir los cambios más importantes ... Si el liderazgo no puede cambiar, entonces ningún proceso organizacional puede salir adelante.' (Entrevista con Allan Kaplan en Crockett 1996) El compromiso del liderazgo con el cambio organizacional en la

práctica fue sinónimo del compromiso de los líderes con su propio cambio personal. Como Robert Quinn también señala: 'Cuando discuto el liderazgo del cambio organizacional con ejecutivos, usualmente voy al sitio que menos esperan. El punto fundamental es que ellos no pueden cambiar la organización a menos que ellos mismos cambien primero' (2000:106).

Los líderes frecuentemente tienen que someterse a los cambios más importantes... Si el liderazgo no puede cambiar, entonces ningún proceso organizacional puede salir adelante.

Este énfasis en el rol del líder en el cambio puede ser particularmente significativo para muchas ONG en África que, siendo jóvenes, todavía tienden a ser conducidas por un líder fundador carismático. Esto puede ser aún

más crítico para los líderes de ONG en razón de que mucho de su trabajo se focaliza

sobre el cambio social planificado, p. ej. facilitar alguna forma de cambio en la sociedad. Más que nunca antes, las ONG enfrentan una gran turbulencia en el ambiente social y político, y una creciente complejidad en las demandas de sus constituyentes y en las siempre cambiantes políticas y prioridades de los donantes¹⁷. El líder tiene el rol de timonear a la organización a través de estos retos del cambio. Ello implica que el líder de la ONG es un agente externo de cambio en relación frente al trabajo que se realiza en la comunidad y también un agente interno de cambio con respecto a la organización que él/ella está dirigiendo.

Los donantes también resaltan la necesidad de que los líderes cambien. Mientras enfatizan que esto conducirá a organizaciones más efectivas, algunas veces definen 'efectivo' en términos muy estrechos, asemejándolo a 'convertirse en un mejor administrador de *nuestro* proyecto'. Amenazan con descabezar a los líderes que no cambien. El poder de los donantes en este aspecto difiere entre los países de esta investigación, con las OSC ugandesas sujetas a la influencia más externa.

El *staff* de las OSC también pide un cambio en el comportamiento de sus líderes, aunque raramente en público. Tienen una actitud ambigua hacia el liderazgo. Por un lado desean un líder fuerte que vea por ellos (particularmente en escenarios de alto poder y sometidos al riesgo), pero por el otro quisieran tener más influencia sobre las decisiones que los afectan. Algunos miembros del *staff*, sin embargo, se resisten o ignoran la responsabilidad adicional que acompaña a esta responsabilidad aumentada.

Los líderes también tienen una actitud mixta en relación con su propio cambio. El estudio ugandés encontró en particular que cuando se les solicitó que describieran el liderazgo efectivo y exitoso, sólo una pequeña minoría de respondientes mencionó explícitamente el 'cambio' como parte de las cualidades del liderazgo. Los líderes pueden no reflexionar conscientemente sobre la necesidad del cambio o pueden no considerar que éste sea una parte necesaria del liderazgo porque ellos:

- no son conscientes de la ligazón entre el cambio organizacional y personal;
- provienen de un pasado gubernamental donde la planeación de largo plazo es prominente y el cambio dinámico puede no valorarse;
- están influidos por nociones culturales de liderazgo que subrayan estructuras estáticas de poder;
- ven el cambio como amenazante, y no reconocen la necesidad de someterse a procesos renovadores;
- sienten que hasta ahora han sobrevivido exitosamente sin haber tenido que hacer ningún cambio significativo personal u organizacional.

En Malawi y Kenya los líderes entrevistados fueron más positivos sobre su cambio, posiblemente por los contextos diferentes o por las personas particulares que fueron entrevistadas.

3.2 El Proceso del Cambio

¹⁷ Ver los próximos Documentos Praxis de INTRAC sobre capacidad analítica y adaptativa, y los líderes y el liderazgo en las ONG.

Los procesos de cambio experimentados por los líderes fueron complicados y confusos y no se prestan a una simplificación fácil. Dado que el liderazgo es una relación entre la gente, un cambio en el comportamiento de liderazgo es una compleja interacción entre muchos seres humanos diferentes. En consecuencia, el cambio en el liderazgo es más que simplemente el cambio de un individuo; también se refiere a cómo responden los otros. No resulta sorprendente, por tanto, que los respondientes encontraran que las experiencias de sus propios procesos de cambio fueran ellas mismas muy difíciles de analizar. Debemos cuidarnos de convertirnos demasiado deterministas.

El cambio en el liderazgo es más que simplemente ser un camaleón y cambiar el color externo para mezclarlo con el medio ambiente (como la presión de los donantes).

El cambio es un proceso complejo; no sólo involucra ciertos catalizadores, sino que también exige que el líder reaccione frente a estos incentivos. Un líder puede experimentar un incentivo (clave) a cambiar, pero en realidad no iniciar ningún cambio. Los catalizadores externos por sí mismos no producen el cambio. Más bien,

lo que hace la diferencia es cómo los líderes interpretan esos eventos. El cambio en el liderazgo es más que simplemente ser un camaleón y cambiar el color externo para mezclarlo con el medio ambiente (como la presión de los donantes). Este es un cambio cosmético. Lo que la investigación estaba buscando era un cambio más auténtico en el comportamiento de liderazgo.

Empero, en medio de la complejidad, fueron comunes una serie de elementos en los procesos de cambio de los líderes:

1. Los líderes tienen una *vida congestionada con modelos conflictivos* de liderazgo (los cuales exploramos en la sección anterior)
2. Ocurren eventos externos (*incentivos y catalizadores* – ver sección 3.3)
3. Los líderes interiorizan estos eventos (por lo tanto, mucho depende de la *persona que esté cambiando* – ver sección 3.4)
4. Los líderes implementaron el comportamiento de cambio y sus seguidores y otros respondieron (*refuerzos del cambio* – ver sección 3.5)

Uno de los hallazgos claros de los estudios fue que el cambio en el liderazgo fue un proceso evolutivo gradual, más que un gran salto revolucionario hacia adelante. Como un respondiente dijo: *‘Sólo puedes ver el cambio a través del espejo retrovisor’*. No fue un proceso lineal ni planificado, sino más bien una cascada de eventos. El estudio keniano anotó que pocos respondientes pudieron recordar haber tenido cambios comportamentales grandes. Muchos tuvieron que devanarse el cerebro antes de recordar alguno. El investigador asumió que esto constituyó un indicador del hecho de que los líderes generalmente no se focalizan en su propio cambio y mejoramiento. Similarmente, el estudio ugandés concluyó que aunque algunos líderes pueden experimentar un incidente particular y son capaces de relacionarlo con su cambio, la mayoría de los respondientes encontró difícil identificar un incidente crucial que condujera inmediatamente a un cambio dramático en su comportamiento de liderazgo. Esto indica que para la mayoría de líderes, el cambio es un proceso gradual que no está ligado con ningún evento específico sino con una serie de discusiones, eventos, capacitaciones, exposiciones y experiencias de compartir.

3.3 Los Catalizadores y Gatillos del Cambio

Aquellos líderes de ONG entrevistados durante la investigación identificaron una serie de factores y eventos externos que jugaron un rol significativo en 'catalizar' un cambio en su comportamiento como líderes. Su percepción fue que estos catalizadores incluyeron:

- un cambio en el rol de liderazgo
- crisis organizacional
- dolor y descontento personales
- nuevos conocimientos provenientes de la capacitación, las lecturas y las intervenciones de desarrollo organizacional (DO)
- ejemplo e inspiración de otros
- inspiración en la fe en Dios

3.3.1 Nuevo rol del liderazgo

Al nivel más simple, un cambio en el rol de liderazgo frecuentemente causó el cambio en el comportamiento de los líderes. Varios de los respondientes recordaron como nuevos tipos y niveles de responsabilidad ocasionaron que se comportaran diferentemente. Alguien que fue promovido de una posición de administrador financiero a un cargo de CEO, dijo: *'Mi estilo solía ser 'un empuje brutal en búsqueda de resultados'. Mis antecedentes están en las finanzas y en ese campo, 'plazo es plazo'. Pero he cambiado de aquello. Me he movido de 'plazos administrativos' hacia 'relacionales'.* Otro anotó: *'Yo era una persona muy reservada anteriormente, pero he cambiado. Supongo que la posición de responsabilidad y la necesidad de involucrarme activamente horizontal y verticalmente con la gente me ha cambiado.'*

Esto trae a la mente la creencia de Lebow y Simon sobre la primacía de los roles en moldear el comportamiento. Ellos afirman que el 'comportamiento individual es moldeado poderosamente por los roles organizacionales desempeñados por la gente' (1997: 47) y sienten que 'la forma más efectiva de cambiar el comportamiento por tanto es colocar a la gente en un nuevo contexto organizacional, que les imponga roles, responsabilidades y relaciones nuevos'.

3.3.2 Crisis o reto organizacionales

Los gatillos más comunes para el cambio se inscriben en la categoría de retos o incluso crisis organizacionales. Este problema frecuentemente es financiero, con la organización bregando por conseguir financiación para cubrir los salarios. A veces se debió al pobre desempeño organizacional y a un fracaso en alcanzar las metas. Un respondiente comentó: *'Continúo preguntándome a mí mismo, ¿Por qué no estamos alcanzando nuestras metas autoimpuestas?'* También los líderes frecuentemente sintieron malestar organizacional cuando sus juntas directivas y su *staff* no estaban asumiendo realmente responsabilidad hacia la organización y apropiándose de ella. El estudio malawí anotó una serie de casos donde el *staff* estaba asumiendo un enfoque muy instrumental hacia su trabajo (sólo una forma de ganar dinero), abdicando responsabilidades y trasladando su trabajo para que lo hiciera el director. Sur potencial estaba siendo severamente subutilizado.

Algunas veces el problema radicaba más en las relaciones, con los líderes teniendo que responder al conflicto interno o a una cultura organizacional cerrada. Según uno de los

Los líderes también frecuentemente sintieron malestar organizacional cuando sus juntas directivas y su staff no estaban asumiendo realmente responsabilidad hacia la organización y apropiándose de ella.

respondientes: *'Ingresé cuando la organización acababa de tener una evaluación, seguida por una reestructuración. Descubrí que el staff y la junta directiva se ubicaban en campos separados, en una situación de 'nosotros contra ellos'. Era evidente que ambos lados necesitaban cambiar, y soy consciente que posiblemente yo mismo tenga que cambiar personalmente. Tuve que hacer una pausa y decidí que necesitaba un enfoque totalmente diferente. Recé con fuerza...'*

Cuando los líderes asumen personalmente la responsabilidad de una crisis organizacional, se hacen más abiertos al cambio personal. Particularmente los líderes fundadores son muy sensitivos al éxito o fracaso de sus organizaciones.

3.3.3 Incomodidad y dolor personales

Un ingrediente básico del cambio es sentirse profundamente incómodo con el actual estado de cosas. El cambio en los líderes fue por tanto catalizado cuando experimentaron incomodidad personal a causa de:

- sobrecarga de trabajo
- retroalimentación negativa por parte del *staff* y/o la junta directiva
- retroalimentación negativa por parte de sus pares o mentores
- calamidades personales
- amenaza de perder sus cargos

Algunos de los líderes de ONG asumieron un enfoque más empoderante hacia el liderazgo cuando encontraron que estaban sobrecargándose de trabajo al tratar de hacer todo ellos mismos. Como un líder ugandés lo expresó: *'Si tu estilo administrativo es hacerlo tú mismo, entonces resulta pesado'*. Muchos de los respondientes malawis comentaron lo mismo – uno describió su organización como *'una cabeza pequeña con un cuerpo muy gordo. Todos mis subordinados me estaban consultando personalmente incluso sobre asuntos pequeños y poco importantes, como qué cojín comprar'*. Sin poder aumentar el tiempo que podían asignar a la organización, los líderes se sentían crecientemente incómodos y se dieron cuenta que algo tenía que cambiar. Como otro explicó: *'Estaba fallando en hacer aquello para lo que me pagaban. Me pagaban para hacer trabajo en redes, tener una visión y una misión, pero me hallaba atado a una rutina diaria de cosas que podían hacerse a otro nivel'*.

Otro catalizador muy común del cambio fue cuando los líderes recibieron retroalimentación negativa por parte del *staff*. La crítica constructiva fue un motivador poderoso para el cambio, incluso cuando inicialmente se afrontó con negativas o furia, como generalmente sucedió. En Malawi un respondiente contó cómo el *staff* respondió a su solicitud de retroalimentación abierta: *'Ya que lo ha preguntado, usted tiene este problema, ese problema, ha hecho estas afirmaciones'*. Inicialmente se sintió molesto. Otra describió un comentario retador de su *staff*: *'sí,*

podemos hacerlo nosotros mismos', que probó ser clave para catalizar su propio cambio.



Para algunos esta retroalimentación negativa provino de la junta directiva. Una líder malawí cambió cuando su junta directiva amenazó con renunciar porque sus miembros dijeron: *'no sabemos que está haciendo usted. No estamos interesados en continuar trabajando con usted'*, y aunque abandonó la reunión furiosa y molesta, más tarde se dio cuenta de la verdad de lo que se había dicho. Otro keniano describió cómo fue muy influido por la crítica rigurosa que siempre recibía de un miembro particular de la junta directiva cuando el informe del CEO era revisado en la reunión de dicha junta.

Los pares proporcionaron la retroalimentación a otros respondientes. Para un respondiente, una retroalimentación retadora provino de coparticipantes en un programa de desarrollo de liderazgo. Para otro, este rol fue jugado por un amigo de confianza externo a la organización: *'Nos sentábamos aquí y discutíamos por horas y aprendíamos y nos aconsejábamos el uno al otro'*. Para otros, la retroalimentación venía de los mentores – una líder testificó que fue la retroalimentación consistente y abierta de su mentor la que condujo a que ella se frustrara tanto consigo misma que empezara a cambiar. Otro también mencionó el importante rol jugado por la *'mente de un mentor, quien no condena tus faltas, sino que pregunta "¿qué pasa si?", y "¿has visto un camino adyacente?"'*.

Las calamidades en las vidas personales de los líderes los motivaron a cambiar su comportamiento dentro de la organización. Un líder relató cómo cambió su enfoque sobre el VIH/SIDA cuando su familia fue afectada: *'Cuando perdí dos hermanas y me di cuenta lo mal que habían sido tratadas en su anterior sitio de trabajo, inmediatamente vi la necesidad de cambiar las políticas de mi ONG.'*

En últimas, el incentivo más poderoso para el cambio se produjo cuando los líderes vieron en peligro su supervivencia en la organización. Unos pocos respondientes anotaron que la consecuencia de no cambiar muy probablemente habría sido perder sus empleos: *'Si no hubiera cambiado, creo que habría sido transferido o, en el peor de los casos, habría perdido mi empleo.'*

3.3.4 Nuevo aprendizaje a partir de los procesos de construcción de capacidad

Así como existieron estos catalizadores del cambio más 'negativos', los líderes en la investigación cambiaron en respuesta a incentivos positivos.

En Uganda y Malawi muchos de los respondientes encontraron un ímpetu para cambiar en su participación en varios eventos de desarrollo organizacional (DO) y en otros de capacitación. Una líder ugandesa relató: *'Lo que realmente inició el cambio fue asistir a capacitación en DO, especialmente a capacitación en liderazgo'*. Esto,

Después de asistir a una capacitación sobre DO, una respondiente dijo: *'Me di cuenta que era demasiado rápida – necesitaba ser una buena escuchadora – tratando de entender a la persona detrás, siendo tolerante y entendiendo mejor a la gente, haciendo que todo el mundo se sintiera valorado.'*

continuó ella, cambió su perspectiva: *'Me di cuenta que era demasiado rápida – necesitaba ser una buena escuchadora – tratando de entender a la persona detrás, siendo tolerante y entendiendo mejor a la gente, haciendo que todo el mundo se sintiera valorado'*. Otra líder describió su asistencia a un taller de 'autodeterminación' como abridor de ojos en relación con su estilo administrativo. Ocurrió en un momento cuando el *staff* pensaba que era demasiado controladora, demasiado rápida y que dirigía la ONG como si fuera un colegio. Todavía otro dijo: *'El año pasado asistí a una capacitación sobre evaluación de participación rural (PRA, en su sigla en inglés) y ahora utilizo lo que aprendí en todo mi*

trabajo, incluso a nivel organizacional'.

Similarmente en Malawi eventos de capacitación, tales como un curso a distancia de Administración de ONG, tuvieron un impacto significativo sobre el comportamiento de algunos líderes. Una dijo que este curso realmente la abrió y claramente le reveló las áreas de liderazgo en que estaba fallando. Un líder narró: *'el mayor cambio en mi vida ocurrió cuando asistí a un taller de DO. Aprendí que el liderazgo se relacionaba con compartir responsabilidades'*. Otro respondiente *'comprendió gracias a los libros, la capacitación y los consejos, que el trabajo en equipo es importante para obtener resultados. Empecé a entender el poder y la autoridad en una nueva forma'*. Para otros la capacitación en administración reforzó su confianza y conocimientos. En Kenya, sin embargo, la historia es diferente. Ninguno de los 15 CEO entrevistados mencionó el aprendizaje obtenido en talleres, cursos de capacitación o conferencias como un iniciador del cambio personal, a pesar de la plétora de tales eventos a los cuales asistieron. Posiblemente ¿la asistencia durante muchos años los ha inculcado contra el impacto, inmunizándolos?

Los libros y materiales entregados en la capacitación con frecuencia proporcionaron a los líderes un catalizador para el cambio. Un respondiente resaltó el valor de la lectura: *'Me tomé tiempo para leer mucho sobre el asunto.'* Otro dijo: *'Leí materiales. Sentí que necesitaba leer algunos libros contemporáneos.'* Una líder percibió que su hambre de conocimientos la había convertido en una líder exitosa.

Los procesos de DO tuvieron un efecto catalizador en algunos líderes. Un keniano relató: *'Aquí hemos venido teniendo un proceso de cambio en nuestra cultura organizacional. Me he beneficiado tremendamente del proceso. Me he vuelto más relacional. Soy capaz de oír lo que la gente está diciendo en sus corazones'*. Otro dijo: *'Básicamente, me gusta la estabilidad. Pero, el proceso de cambio que hemos venido teniendo era inevitable. He aprendido mucho de él. Ahora, estoy más positivamente dispuesto hacia el cambio.'*

El impacto de la construcción de capacidad fue mejor cuando constituyó un proceso personalizado en el cual se enfatizó la autobúsqueda y la reflexión. Los insumos de construcción de capacidad tuvieron un impacto mucho mayor cuando crearon el tiempo y el espacio para que los líderes reflexionaran sobre su liderazgo. Tener la oportunidad de detenerse y reflexionar sobre su liderazgo probó ser un momento catalizador para muchos líderes en la investigación. Como un líder malawí describió un curso de capacitación: *'Tuve tiempo de reflexionar sobre mis antecedentes de liderazgo, sobre mi desarrollo y sobre la forma en que estamos manejando nuestros asuntos'*. Otro encontró que fue un espacio 'sabático', pasando un mes lejos, lo que le dio la oportunidad de reflexionar y cambiar fundamentalmente su forma de liderar.

3.3.5 Ejemplo e inspiración de otros

Muchos de los respondientes notaron el impacto que los modelos de roles tuvieron sobre su cambio en el liderazgo. Algunos mencionaron que como admiraban características particulares de otros líderes, buscaban imitarlos. Como un líder keniano afirmó: *'Mucho de lo que he aprendido en la vida ha sido lo que he observado en líderes y personas mayores. He sido influenciado por algunas cualidades que he observado en algunos miembros de la junta directiva y de la administración. Algunos tienen una forma de decir con extraordinaria claridad lo que tienen en su mente. Algunos tienen gran capacidad de prever las cosas'*.

Una malawí mencionó que ganó confianza viendo el ejemplo de otras mujeres malawíes, quienes se pararon y hablaron en reuniones y lideraron ONG. Ella dijo: *'Siento ¿si ellas pueden hacerlo, por qué yo no? Sé que tengo que hacer más. He aprendido que las mujeres pueden pararse tal y como los hombres lo hacen'*.



Otros fueron influenciados por sus predecesores en el rol de liderazgo. Como una malawí relató *'mi predecesor era un tipo de persona amable y humilde, que se sentaba en el suelo con los habitantes del poblado y asistía a los funerales de miembros del staff'*. Otra describió a su anterior administrador de programa como alguien que le sirvió como modelo de una forma diferente de liderar. Ella dijo: *'Si los líderes son expuestos a otros líderes en acción, esto juega un rol en que cambien porque han visto a otro ser humano hacerlo. Si me siento impresionada con la gente, fácilmente copiaré lo ellos hacen'*. En Kenya el involucramiento de líderes en diferentes redes y consorcios del sector de ONG les procuró una visión sobre diferentes estilos de liderazgo.

Exponerse a otras organizaciones probó ser catalítico para algunos. Una respondiente kenyana recordó: *'Una ONG internacional me asignó una tarea consultora que involucraba una cultura de trabajo diferente: planeación proactiva; operar con procedimientos acordados en equipo; riguroso empuje para obtener resultados; documentación intensa; compromiso con el monitoreo y con la evaluación ... El principal impacto sobre mi comportamiento de liderazgo es que he desarrollado la actitud tutorial y el enfoque del trabajo en equipo.'* Similarmente, una líder en el estudio ugandés mencionó el valor de las visitas de exposición: *'Siempre que viajo, miro cómo se hacen las cosas y cuando vuelvo quiero poner en práctica este nuevo aprendizaje.'*

3.3.6 Inspiración de su fe en Dios

Así como recibieron inspiración humana, muchos de los respondientes (de los cuales casi la mitad eran de organizaciones basadas en la fe, predominantemente de contextos cristianos) mencionaron la importancia de la dimensión espiritual para su proceso de cambio. Un kenyano mencionó haber sido directamente retado por un sermón y recordó el incidente así: *'Un cambio notable en mi comportamiento de*

liderazgo se relaciona con mi estilo de administración. Cuando empecé, era bastante insistente. Personalmente, me gusta la puntualidad y respetar los plazos. Esperaba que todo el mundo viera que importante es ser puntual y trabajar observando los plazos. Pero me frustré. "¿Por qué no pueden ser puntuales? ¿Por qué se demoran?"

Una CEO, describiendo la fortaleza que recibió para enfrentar el proceso, dijo: *'Fue difícil hacerlo. Pero recibí inspiración del Libro de Nehemías en la Biblia – perseverar en medio de una oposición diversa e intensa; asignar tareas; enfoque participativo.'*

Requirió un sermón en la iglesia, un sermón de Año Nuevo, para que me abriera. El predicador dijo, "Todos somos diferentes, con características diferentes. Cuando empiecen este Año Nuevo, concédanle a la gente una segunda oportunidad." Me hice muy piadoso y le pedí al Señor que me ayudara.'

Otros mencionaron que el proceso de cambio fue estimulado por inspiraciones provenientes de enseñanzas y ejemplos bíblicos específicos. Una CEO, describiendo la fortaleza que recibió para enfrentar el proceso, dijo: *'Fue difícil hacerlo. Pero recibí inspiración del Libro de Nehemías en la Biblia*

– perseverar en medio de una oposición diversa e intensa; asignar tareas; enfoque participativo.' Otro dijo: *'Recé duro. Pedí fuerza y coraje para hacer lo que debe hacerse.'*



Similarmente, en Malawi la investigación sobre el cambio en el liderazgo encontró que el 90% de los respondientes explicaron el cambio en su comportamiento de liderazgo refiriéndolo a una fuerza espiritual. Como uno explicó: *'desde mi punto de vista, la forma en que cambié fue puramente espiritual.'* Sintieron que su fe había tenido un efecto profundo sobre sus valores, despertando sus conciencias. Este despertar ocurrió tanto a través de enseñanzas como de ejemplos bíblicos, así como

por medio de revelaciones directas de Dios. Los respondientes en las entrevistas sintieron que el ejemplo y la enseñanza de Jesús en la Biblia habían sido una importante influencia para ayudarlos a cambiar. Al igual que el conocimiento a través de la enseñanza bíblica, los respondientes sintieron que Dios se había comunicado con ellos, al revelarles las áreas que necesitaban cambiar. Muchos respondientes en Malawi sintieron que su creencia de ser parte del propósito de Dios constituyó una influencia clave en su proceso de cambio. Uno contó: *'Creo que existe un límite en lo que una persona puede hacer, y más allá de eso interviene la naturaleza divina sobrenatural. Debemos esforzarnos lo mejor que podamos y pedir la intervención divina más allá de eso'*. Incluso en Uganda, donde la dimensión espiritual era menos poderosa, la investigación mostró que: *'Para todos los respondientes, la fe o lo que algunos llamaron "una voz interna" o "conciencia", jugó un importante rol en facilitar el cambio'* (2005). Se reconoció que una dimensión espiritual era muy importante para respaldar el proceso de cambio, dando al líder una fuerza interior para adelantar el trabajo de acuerdo con sus creencias.

3.4 La Persona que Cambia

Estos catalizadores externos, por sí mismos, no condujeron al cambio. Lo que pareció marcar la diferencia fue cómo la gente interpretó estos eventos dentro de sí misma. Por ejemplo, la crítica o la nueva información pueden cambiar la vida de una persona, pero no afectar en nada la de otro. El cambio, por tanto, depende de cómo la gente interioriza y responde a la información externa. En consecuencia, lo que genera un proceso de cambio en los líderes puede depender tanto de la persona, por ejemplo sus creencias y valores, sentido de sí misma, apertura hacia el cambio y actitud, como de catalizadores externos, tornando así el desarrollo del liderazgo un asunto individual y complejo.

3.4.1 Creencias y valores

Como las secciones previas mostraron, la fe y las creencias religiosas de una persona tienen un impacto sobre cómo se interiorizan los eventos externos. Los valores del líder también ejercieron una importante influencia en cómo interiorizaron los eventos externos. El estudio malawí concluyó que una batalla interna a nivel de valores constituía el corazón de los procesos de cambio. Los valores fueron la más importante palanca para lograr el cambio. La comprensión (ayudada por catalizadores externos) de que existía una diferencia considerable entre la gente que querían ser (sus valores nucleares) y la gente que eran (su comportamiento de liderazgo) fue lo que impulsó el proceso de cambio. El cambio fue motivado por un deseo de mantener su integridad, de ser la gente que querían ser. En este aspecto, un CEO dijo: *'Esta organización asume seriamente sus valores y se esfuerza por vivir de acuerdo a ellos. Ocasionalmente, sucede que surge una situación en la cual la acción entra en conflicto con los valores, y rápidamente adoptamos acciones correctivas'*.

3.4.2 Sentido de sí mismo y seguridad interna

Indisolublemente ligado con los valores de una persona se encuentra su sentido de sí misma – qué tan segura se siente consigo misma o qué tan temerosa es frente a lo que otras personas piensan de ella. La gente es mucho más abierta a interiorizar estos catalizadores externos si es consciente de sí misma y siente seguridad en sí

misma. Como los valores, el sentido de identidad de la gente es influido fuertemente por su crianza dentro de su familia y por la cultura social más amplia (con las perspectivas asociadas sobre el rol de género). Para implementar cambios, como contratar *staff* protestante femenino, en Uganda una líder actuó en una serie de ocasiones contra las políticas de la iglesia, lo que requiere considerable seguridad interna. Otra líder identificó '*ser abierta y tener confianza en ella misma*' como un factor crítico para que cambiara.

El miedo constituye la mayor talanquera para el cambio. Para algunos líderes el miedo al cambio está ligado con la aprensión de perder una posición o un empleo. En los países pobres el acceso al empleo y a la seguridad con frecuencia son

Si la gente se deja constreñir demasiado por sus temores, puede ser incapaz de oír críticas constructivas, volviéndose inmediatamente defensiva. Muchos de los respondientes se inhibieron de cambiar a causa de sus inseguridades.

definitivos, dado que muchos líderes enfrentan el reto de mantener una familia extendida siempre creciente. Una respondiente por tanto mencionó que en determinado momento quiso implementar cambios, pero no lo hizo por temor a perder su empleo.

Si la gente se deja constreñir demasiado por sus temores, puede ser incapaz de oír críticas constructivas, volviéndose inmediatamente defensiva. Muchos de los respondientes se inhibieron de cambiar a causa de sus inseguridades.

Uno mencionó que temía que involucrando más al *staff*, '*aparentara que estaba subcalificado y mis dependientes creyeran que sabían más que yo*'. Otra líder describió su '*temor interno – si la gente sabe lo que estoy haciendo y de pronto puede hacerlo mejor, ¿en qué posición quedo?*' En la investigación ugandesa el temor de fallar inhibió a la gente a interiorizar los catalizadores del cambio. También se presentó temor frente a la opinión pública e incluso miedo a ser castigados políticamente. Las mujeres eran especialmente temerosas de no ajustarse a las normas sociales tradicionales de los roles femeninos.

3.4.3 Apertura y disposición al cambio

La forma en que los catalizadores externos son interpretados por los líderes depende en gran medida de su 'capacidad de adaptación' – qué tan abiertos son al cambio. Como un keniano lo expresó, '*Personalmente, me gusta enfrentar retos. Por tanto, mientras sopesaba los pros y contras y mientras aparecían tanto obstáculos como constreñimientos esperados e imprevistos, me sentía más comprometido con seguir adelante*'. La medida en que los líderes acogieron el cambio o inversamente sintieron que eran de un 'tipo fijo' incapaz o no dispuesto a cambiar, tuvo un impacto significativo sobre si cambiaron o no.

Los líderes con una pasión por aprender pueden ser humildes si su aprendizaje les ayuda a reconocer que no son perfectos y que existen muchas áreas en las cuales pueden mejorar.

Los líderes con una pasión de aprender pueden ser humildes si su aprendizaje les ayuda a reconocer que no son perfectos y que existen muchas áreas en las cuales pueden mejorar. La característica opuesta, que impide a la gente interiorizar la retroalimentación o aprender cosas nuevas, es el orgullo. Una respondiente malawí describió al principal protagonista de su lucha interna por delegar más como '*mi imagen pública. Sentía que la gente podía decir 'ella no es como solía ser'. Esto me contuvo*'. El orgullo es

perjudicial porque conduce a la impaciencia, a una falta de voluntad de construir consenso, a una inhabilidad de recibir críticas y a una negativa a soportar periodos de prueba y de incertidumbre (Delbecq 1999:348).

Los proyectos de la investigación interpretaron de manera diferente el impacto de la edad sobre la 'apertura al cambio'. Mientras que el estudio malawí resaltó que los cambios más significativos de los líderes ocurrieron muy temprano en sus carreras de liderazgo, el estudio ugandés concluyó que la edad genera confianza gracias a una vida de experiencias. Con tal confianza, el cambio parece menos amenazante. Dos respondientes explicaron cómo la edad había cambiado su percepción del liderazgo: *'Me he vuelto más suave con la edad. Para mí trabajar ya no consiste en hacer una carrera. Se trata más de compartir mis experiencias y empoderar a la gente joven y a mi staff.'*

3.4.4 Aspiraciones y determinación

Cómo responden los líderes a los catalizadores externos del cambio depende parcialmente de sus aspiraciones y determinación. En todos los estudios de diferentes de países, los líderes mencionaron este deseo de excelencia y éxito como crítico para el cambio. En palabras de un respondiente: *'Me gusta hacer las cosas bien. Obtienes satisfacción personal y la recompensa a lo que se hace bien siempre está ahí.'* Interessantemente, esto se relacionó con un aspecto positivo del temor a fracasar o, posiblemente expresándolo mejor, con un 'desagrado a fracasar'. Uno dijo: *'No me gusta que me asocien con el fracaso. Si usted fracasó, la gente no indaga por qué fracasó. Por tanto, tuve que dar todo lo que tenía para garantizar que saliera bien.'* Para una serie de respondientes ugandandeses, ganar respeto o reconocimiento por el trabajo que hacen constituyó otro importante factor motivacional para el cambio.

Estas aspiraciones de tener éxito deben ligarse a una fuerte determinación a triunfar y no ser frustradas por los obstáculos inherentes que se atraviesan en el camino. Los líderes que cambian tienen la determinación de aprender y de crear un ambiente para el aprendizaje organizacional compartiendo las experiencias y las reflexiones.

3.5 Factores que Refuerzan el Cambio

Una vez que el líder haya interiorizado la necesidad del cambio e incluso haya implementado el comportamiento diferente, el proceso se encuentra lejos de haber culminado. Pueden existir fuertes tentaciones de retornar a la comodidad de las viejas formas. Una respondiente ugandesa se comparó con una tortuga, la cual frecuentemente oculta su cabeza cuando es amenazada por una nueva situación. Los

Dado que el liderazgo es una relación, la medida en que la decisión de cambiar de un líder es respaldada o resistida por el *staff*, la junta directiva, la familia, los amigos y los pares tiene un impacto considerable sobre el grado del cambio.

temores y el orgullo pueden haberse superado durante un tiempo pero pueden retornar, particularmente en tiempos de stress. Para aquellos respondientes que se habían convertido más empoderadores del *staff*, hubo presiones externas a revertir hacia las formas viejas, dado que algunos miembros del *staff* no querían las responsabilidades adicionales. En otras situaciones el *staff* aceptó el aumento de responsabilidades pero las usó de manera irresponsable. Algunos respondientes

dijeron que su junta directiva parecía preferir el estilo anterior de liderazgo más autocrático. Dado que el liderazgo es una relación, la medida en que la decisión de cambiar de un líder es respaldada o resistida por el *staff*, la junta directiva, la familia, los amigos y los pares puede tener un impacto considerable en el grado del cambio y en si tiene un impacto positivo sobre la organización. Estos grupos pueden tanto reforzar como socavar el cambio. Como un respondiente ugandés comentó: *'Hay tanta gente que contribuye a que un líder triunfe. Yo estoy donde hoy me encuentro, porque tuve el respaldo de mi empleador pero también del staff, las comunidades locales y nuestros donantes.'*

3.5.1 Apoyo del staff

El grado en que el *staff* respaldó el proceso de cambio del líder fue muy significativo. Algunos respondientes mencionaron que buscaban activamente que el *staff* respaldara el cambio. Cuando se le preguntó cómo implementó el cambio, un líder contestó: *'En todas las capacitaciones y talleres a los cuales he asistido, me he asegurado de transmitir al staff las destrezas y los conocimientos. De esta manera el aprendizaje individual se convierte en aprendizaje organizacional y no es difícil implementar el cambio.'* En contraste, otros sufrieron resistencia por parte del *staff*. El *staff* puede interpretar el cambio de comportamiento de un líder como una amenaza y obligar a los líderes a abandonar la idea. Frecuentemente son ambivalentes, hasta que hayan visto qué significa. Como un respondiente lo expresó: *'La actitud inicial de la mayoría de directores era 'amanecerá y veremos', pero ahora lo han aceptado bien.'*

3.5.2 Apoyo de la junta directiva

La junta directiva también ejerció una influencia sobre si un líder aceptaba o no el estímulo para implementar un cambio. Una serie de respondientes mencionó el apoyo que recibieron por miembros individuales de la junta directiva, particularmente por el director. Un keniano dijo: *'Mi junta directiva fue un factor de respaldo porque apreció lo que yo estaba haciendo'*. También en Malawi, una respondiente relató que lo que había probado ser influyente fue la insistencia del director de la junta directiva en el sentido de que la organización era su *show* y que ella había sido contratada para dirigir, no para seguirla a ella. Otra líder sintió consistentemente que se le brindó refuerzo: *'De alguna manera, la junta directiva creyó que yo encontraría una respuesta. Oí comentarios como, "Ella es capaz; ella va a cambiar las cosas".'*

No obstante, en la mayoría de ONG en estos países las juntas directivas generalmente juega un rol limitado en apoyar al líder. No es extraño encontrar juntas directivas de ONG que son débiles e incapaces de delegar hasta responsabilidades básicas. Incluso cuando están comprometidas, frecuentemente son más conservadoras que progresistas frente al cambio. Pueden sentirse amenazadas por líderes que observan un comportamiento diferente al de ellas. Por ejemplo, en la investigación malawí algunos de los miembros de la junta directiva ejercieron una fuerte presión sobre los líderes para que mantuvieran un estilo autocrático. Un respondiente dijo que cuando empezó a delegar más, *'la junta directiva me visualizó como un director débil porque estaba acostumbrada a una administración centralizada y de tipo dictatorial'*.

3.5.3 Apoyo de la familia

Algunos respondientes también resaltaron la importancia del apoyo de sus familias (especialmente de sus cónyuges) en creer en ellos y darles valor para soportar el

cambio. Una mencionó el considerable apoyo brindado por su esposo reafirmando el mensaje, no sólo de palabra sino con acciones, al encargarse del cuidado de los niños cuando sus responsabilidades la mantenían lejos del hogar. En palabras de una respondiente: *'Si no puedes conseguir suficiente apoyo de tu familia, tienes un problema. Por tanto, esto afecta el cambio'*.

3.5.4 Apoyo de amigos, pares y mentores

El apoyo recibido de los amigos se valoró mucho: *'Tenía una amiga de confianza sobre cuyos hombros lloraba y lloraba. Y rezábamos mucho juntas'*. Otros pudieron encontrar otros CEO con quienes podían compartir sus luchas: *'También consulté con compañeros líderes dentro del subsector en términos personales – compartiendo terapéuticamente'*. El estudio malawí encontró asimismo que el apoyo de entrenadores, mentores y pares ayudó a una serie de respondientes a mantener su cambio.

3.5.5 Respaldo el cambio en las estructuras y los sistemas organizacionales

Los líderes fueron capaces de reforzar sus decisiones de cambiar, implementando cambios en sus estructuras y sistemas organizacionales. Por ejemplo, las decisiones de empoderar y delegar más frecuentemente fueron fortalecidas al establecer equipos administrativos para tomar decisiones que previamente eran exclusivas del líder. Similarmente, un deseo de continuar recibiendo retroalimentación por parte del *staff* y de los donantes para desempeñar su liderazgo, condujo en algunas organizaciones al fortalecimiento de sistemas retroalimentadores de evaluación.

4. Conclusiones

4.1 ¿En Qué Formas Cambiaron los Líderes?

Todos los tres estudios arrojaron resultados sorprendentemente similares en términos de qué tipo de comportamientos fueron cambiados por los líderes. Las dos formas principales en las cuales los líderes describieron sus propios procesos de cambio se relacionaron con su utilización del poder, ya fuera empoderando más al *staff* o ganando confianza para usar más su propio poder. Como Carr et al. señalan: *'El liderazgo frecuentemente se resume en una pregunta básica, a saber, ¿qué grado de participación se logra por parte de los trabajadores?'* (1998: 67).

Una característica del estudio ugandés fue un cambio hacia un estilo de liderazgo más participativo, involucrando un liderazgo compartido con algún grado de participación e inclusión del *staff* en la toma de decisiones, así como reconociendo y estimulando el potencial del *staff*. Como un líder contó: *'Ahora estímulo a la gente a iniciar las cosas por sí mismas. Estoy más abierto hacia un estilo de liderazgo más participativo'*. Algunos de los cambios fueron refrendados por la investigación Malawi, en la cual el 70% de los respondientes identificó el cambio más considerable que habían tenido como líderes como aquél de haber asumido un estilo de liderazgo más empoderante. Similarmente en Kenya la mayoría de los cambios en el comportamiento de liderazgo relacionados en el estudio reflejó un cambio hacia un estilo de liderazgo más empoderante. Un respondiente recordó: *'Empecé a permitir*

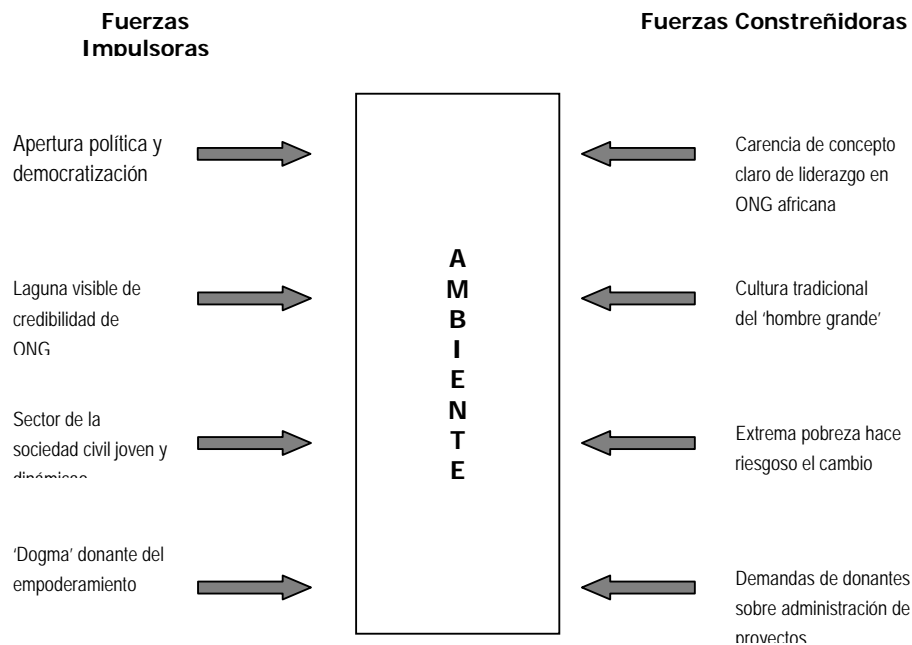
que otras personas pudiesen equivocarse. Considero la ocasión de notar los errores como una oportunidad para ayudar a la gente a crecer. Otro mencionó: *'Debemos dejarlos conducir su propio proceso, incluso cuando creamos que sabemos más. En el liderazgo, necesitamos obtener ideas de la gente y contar con la capacitación de los pares; ellos saben cómo influenciarse reciprocamente.'* Los respondientes kenyanos enfatizaron la importancia de que los líderes orienten a la siguiente generación de líderes a la luz de planificar su sucesión. Consecuentemente, compartieron más información con el *staff*, involucrándolos más en la toma de decisiones y en las reuniones de los donantes.

Las otras formas principales en que los líderes, particularmente las mujeres líderes, sintieron que habían cambiado fue ganar más confianza en sí mismos, ser más capaces de confrontarse cuando resulte apropiado y aceptar que eran los responsables últimos del éxito o fracaso de la organización. El estudio ugandés describió lo anterior como adoptar su posición de liderazgo. Este cambio fue más prominente en las mujeres líderes, porque ellas tuvieron que luchar contra los roles tradicionales de género. Este sentimiento de estar confinadas por las percepciones sociales condujo a algunas mujeres a sentir una necesidad de apoyo continuo y seguridad en el trabajo.

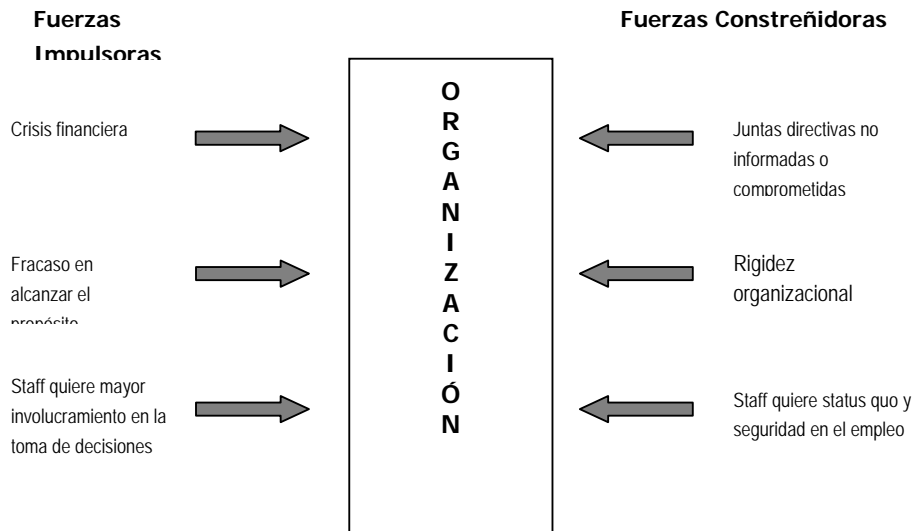
4.2 Resumen Usando Análisis de Campos de Fuerza

Esta sección ha revelado que el cambio en el liderazgo frecuentemente es un proceso gradual evolutivo, más que un gran salto revolucionario hacia adelante; una cascada de eventos, más que un proceso lineal y planificado; un viaje en curso, más que un lugar a donde pueda llegar la gente. El cambio fue visto como un proceso incremental lento, no como el cambio transformacional súbito que frecuentemente se espera. El cambio puede visualizarse en términos de análisis de campos de fuerzas, en el cual el comportamiento de liderazgo es el producto de la tensión entre el impulso hacia adelante y el constreñimiento.

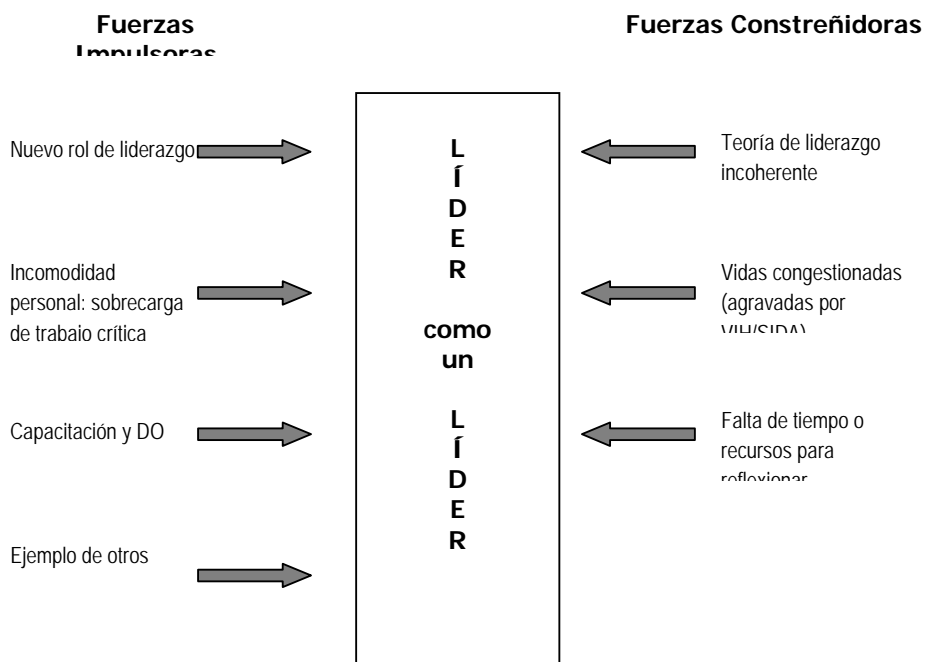
En el ambiente más amplio, el cambio en el liderazgo es constreñido por la carencia de un concepto claro de lo que significa el buen liderazgo de ONG en Uganda, Kenya y Malawi. En cambio, los líderes se refirieron a modelos de liderazgo diferentes y a veces en conflicto entre sí; modelos de liderazgo influidos por la cultura tradicional de liderazgo del 'hombre grande', por el ejemplo político neo-patrimonial y por las teorías occidentales de administración. Las mujeres líderes enfrentaron retos particulares en razón de las percepciones culturales de los roles de género en el liderazgo. En cada uno de los estudios, el contexto de extrema pobreza hizo más importante la supervivencia organizacional e individual y, por tanto, tornó a los líderes menos propensos a asumir riesgos. El ambiente también significó que los líderes de ONG continuamente tenían que responder a las demandas de los donantes. Por otro lado, igualmente el ambiente condujo a los líderes a cambiar en razón de la apertura política en los tres países; de la juventud y el dinamismo del sector de la sociedad civil y, por tanto, su capacidad de cambiarse a sí mismos; de la mayor visibilidad de la brecha de credibilidad entre los valores expuestos de las ONG y sus prácticas actuales, y de la presión de los donantes a que los líderes se hicieran más empoderantes en correspondencia con las estrategias de sus programas. Esto se ilustra abajo:



Las mismas organizaciones también motivaron tanto constreñimientos como presiones de cambio para los líderes. Vimos como en muchas ONG las juntas directivas no estaban informadas o comprometidas y, cuando lo estaban, tendían a actuar como una fuerza conservadora para mantener el status quo. En Uganda, particularmente, las estructuras rígidas de la iglesia también fueron vistas como constreñidoras del cambio. En términos de fuerzas impulsoras, sin embargo, frecuentemente fueron las crisis financieras en la organización o la conciencia de que la misión de la organización no se estaba alcanzando lo que inicialmente llevó a los líderes a cuestionar su propio liderazgo. Este cuestionamiento frecuentemente fue estimulado por el hecho de que el *staff* quería que se lo dejaran involucrarse más en la toma de decisiones en la organización, pero inversamente el *staff* también constreñía el cambio en el liderazgo en razón de su preocupación por la seguridad de sus empleos y por el status quo.

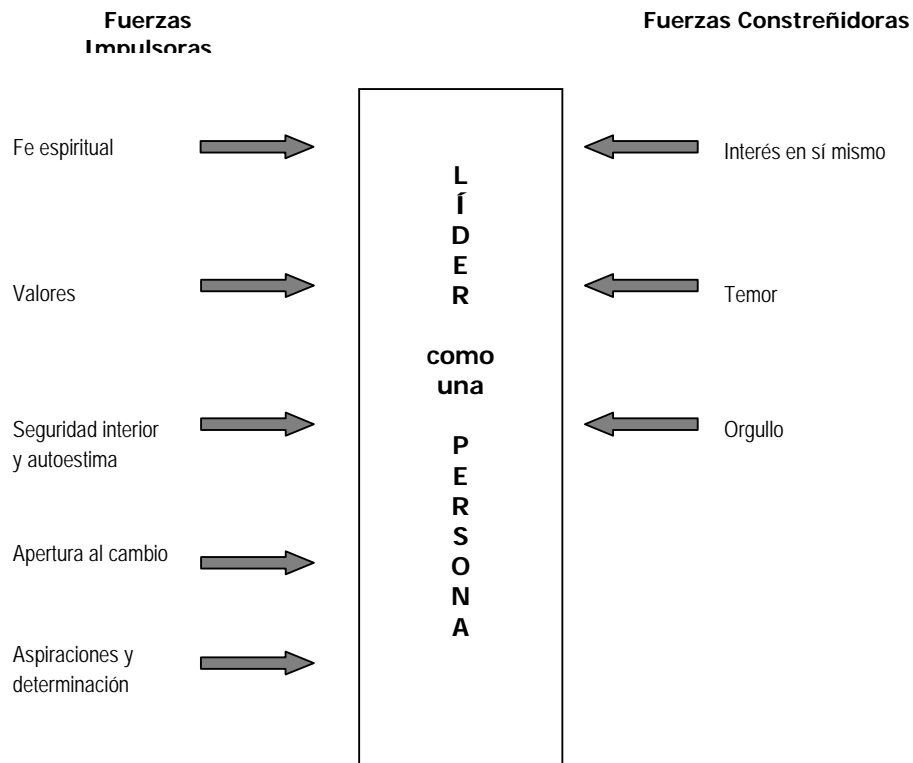


Los líderes fueron inhibidos de cambiar su rol de liderazgo por teorías de liderazgo incoherentes e inconsistentes y por vidas congestionadas que les dejaban muy poco tiempo para reflexionar y cambiar. Pero algunos de los incentivos que motivaron el cambio se presentaron cuando les asignaron un nuevo rol de liderazgo; cuando sintieron incomodidad a causa del exceso de trabajo y de crítica hasta el punto de amenazar sus empleos; cuando aprendieron algo nuevo sobre el liderazgo gracias a la capacitación o a eventos de DO, y cuando aprendieron del ejemplo de otros.



En última instancia el cambio fue influido por cómo respondieron los líderes a estos estímulos externos y, nuevamente, hubo fuerzas internas a favor y en contra del

cambio. Los principales constreñimientos fueron el interés propio, así como los temores y el orgullo; mientras que los impulsores internos del cambio fueron la fe espiritual, los valores nucleares, el sentido de seguridad propio/interno, su apertura al aprendizaje, y sus aspiraciones y determinación. Hubo una diferencia entre el cambio auténtico e interiorizado y el cambio más cosmético y externo, en el cual los líderes (como camaleones) eran capaces de aparentar que estaban cambiando frente a las presiones externas. El cambio auténtico tiene que tocar el corazón del líder. Empero, incluso cuando los líderes se han decidido a cambiar y han empezado a comportarse de manera diferente, la medida en que otros (*staff*, junta directiva, familia y pares) los apoyan o se resisten a este cambio probó ser influyente en determinar el grado de su cambio.



5. Implicaciones para el Desarrollo del Liderazgo

Esta investigación ha resaltado una serie de constreñimientos y fuerzas impulsoras para el cambio en el liderazgo. Entonces, ¿cuáles son las implicaciones para los programas de desarrollo del liderazgo en la sociedad civil africana? Al completar la investigación, las organizaciones participantes reflexionaron sobre los hallazgos y realizaron un taller de trabajo en Kenya para discutir las implicaciones con una amplia gama de organizaciones locales y regionales involucradas en el desarrollo del liderazgo. La discusión resaltó que, para ser efectivo, el desarrollo del liderazgo en África necesita responder específicamente a los catalizadores y constreñimientos locales.

Para ser efectivo, el desarrollo del liderazgo en África necesita responder específicamente a los catalizadores y constreñimientos locales.

programas de desarrollo del liderazgo en la sociedad civil africana? Al completar la investigación, las organizaciones participantes reflexionaron sobre los hallazgos y realizaron un taller de trabajo en Kenya para discutir las implicaciones con una amplia gama de organizaciones locales y regionales involucradas en el desarrollo del liderazgo. La discusión resaltó que, para ser efectivo, el desarrollo del liderazgo en África necesita responder específicamente a los catalizadores y

constreñimientos locales. Esto es, reforzar la variedad de gatillos que catalizan el cambio, al paso que reducen el poder de las fuerzas constrictoras.

Claramente, en el núcleo de si los líderes cambiaron o no, estuvo si interiorizaron la necesidad del cambio. Mucho depende, por lo tanto, de la persona que está cambiando y de la necesidad de personalizar el desarrollo del liderazgo. El proceso de desarrollo también debe enraizarse en la organización, para que cuando el líder retorne, los seguidores y los miembros de la junta directiva puedan apoyar los procesos de cambio en vez de resistirlos. Así el desarrollo del liderazgo puede beneficiarse de ser parte de intervenciones más amplias de desarrollo organizacional (incluyendo la gobernabilidad), de manera que el cambio organizacional y el del liderazgo puedan trabajar conjuntamente.

También es claro que en el desarrollo del liderazgo, una talla no le sirve a todos, y los programas deben confeccionarse para que sirvan a las necesidades y a la disponibilidad del grupo que constituye el objetivo. La investigación resaltó, por ejemplo, los constreñimientos considerables que muchas mujeres líderes tienen que sobreponer para obtener posiciones de liderazgo en ONG y desempeñarse efectivamente. Por tanto, existe un fuerte argumento para diseñar programas que provean específicamente a las necesidades de las mujeres. También es del caso desarrollar programas que se focalicen sobre líderes emergentes de ONG, tales como los esquemas de Profesionales Jóvenes dirigidos por organizaciones como el CDRN en Uganda o la Fundación Aga Khan en Kenya. A su vez, los donantes tienen el potencial de influir significativamente (positiva y negativamente) el contexto en el cual tiene lugar el desarrollo de liderazgo en las ONG. Esta sección explora estas implicaciones más detalladamente, visualizando cómo los hallazgos de la investigación se aplican al:

1. contenido del desarrollo de liderazgo
2. métodos del desarrollo de liderazgo
3. principios del desarrollo de liderazgo en la práctica
4. enfoque personal sobre el desarrollo del liderazgo
5. enfoque usado por los proveedores de construcción de capacidad
6. políticas de los donantes

5.1 Contenido del Desarrollo del Liderazgo

Los programas de desarrollo de liderazgo necesitan abocar las principales fuerzas constrictoras del comportamiento de liderazgo. La investigación resaltó el impacto dominante de modelos de liderazgo en conflicto entre sí, así como las vidas congestionadas de los líderes. Por tanto, los programas de desarrollo de liderazgo necesitan:

- **ayudar a los líderes a elaborar su propio concepto coherente de liderazgo.** Esto puede hacerse gastando más tiempo en examinar las expectativas culturales de los líderes en sus países, incluyendo cómo se percibe a las mujeres. Es muy importante explorar explícitamente los elementos positivos

del liderazgo africano, en vez de simplemente aceptar los estereotipos negativos. Después de todo, estamos buscando desarrollar líderes 'africanos', no clones occidentales. También puede resultar valioso analizar el liderazgo político en el país como uno de los modelos primarios de roles para el comportamiento de liderazgo. Pueden criticarse diferentes teorías de liderazgo, de manera que los líderes puedan elaborar por sí mismos qué creen.

- **tratar a los líderes como personas integrales que llevan unas vidas congestionadas.** Esto puede hacerse logrando que los líderes identifiquen los diferentes roles que juegan en la vida y las demandas que éstos les plantean en su contexto cultural particular. Lo cual puede resaltar que están sobrecargados y necesitan cambiar. La literatura occidental no dice mucho sobre las presiones provenientes de la familia extendida en relación con el liderazgo, ya que asume una mayor separación entre el trabajo y las demandas familiares. Nuevamente es importante explorar los retos particulares enfrentados por las mujeres líderes cuando desempeñan diferentes roles. El desarrollo efectivo del liderazgo en África mira hacia las presiones sociales y familiares, especialmente dentro del contexto de tasas crecientes de infección con VIH.
- **explorar un estilo de liderazgo empoderante.** Esto responde al hecho de que el cambio más significativo que los líderes sintieron habían logrado fue cambiar hacia un mayor empoderamiento de su *staff*/seguidores. La relevancia de un estilo 'empoderante' de liderazgo obviamente no se confina a Europa o América, sino que toca principios nucleicos de comportamiento que trascienden la geografía y la cultura y que ya están expresados en la noción africana del 'Ubuntu'. Es por tanto legítimo e importante explorar qué se entiende por liderazgo empoderante y su aplicación en contextos locales, e incluirlo en cualquier programa de desarrollo de liderazgo.
- **abocar asuntos de sucesión del liderazgo**¹⁸. Los respondientes sintieron que los líderes deberían empezar a analizar y emprender acciones sobre tales asuntos desde el comienzo de su ejercicio, en vez de esperar hasta cuando lo estén finalizando y sea demasiado tarde. Se debe ayudar a los líderes a pensar en hacia dónde se dirige la organización sin ellos y hacia dónde se dirigen ellos sin la organización. La carencia percibida de oportunidades profesionales más allá del liderazgo de las ONG es visualizada como un importante factor que bloquea el cambio individual, organizacional e incluso sectorial. Es valioso, por lo tanto, que los programas de desarrollo del liderazgo ayuden a los líderes a articular su visión de sus propias vidas y a explorar formas en las que podrían lograrlo allende la organización en la cual participan actualmente.

5.2 Métodos de Desarrollo del Liderazgo

La investigación demostró que los líderes cambiaron en respuesta a una amplia gama de estímulos diferentes, no a un insumo único. El cambio fue una cascada de

¹⁸ Resaltados por grupos diferentes en África Oriental, en el taller en el cual se retroalimentaron los hallazgos de la investigación.

eventos. Los diferentes catalizadores que los respondientes identificaron incluyeron insumos de construcción de capacidad, tales como capacitación en liderazgo, intervenciones de DO, redes de pares, visitas de exposición, intercambios y apoyo para entrenamientos y para tutorías. Por tanto, el desarrollo efectivo del liderazgo utiliza una variedad de métodos para catalizar el cambio. En el pasado ha existido una tendencia a usar insumos únicos tales como la capacitación – como vimos en la investigación keniana, los líderes pueden inmunizarse contra el impacto de tales eventos.

A nivel individual, vimos que los líderes cambiaron con la ayuda de:

- **Capacitación en liderazgo:** esto todavía tiene un importante rol que jugar en el desarrollo del liderazgo. La investigación mostró que en Uganda y Malawi tales talleres probaron ser significativos para el aprendizaje de muchos líderes, pero que deben estar bien diseñados – siguiendo los enfoques y principios delineados en la siguiente sección y también integrando otros métodos explicados abajo.
- **Tutorías y entrenamientos:** estos crecientemente se perciben como efectivos para promover el cambio de comportamiento. Tal apoyo puede asumir la forma de consejerías de liderazgo donde se exploren asuntos tales como los valores, las aspiraciones, los planes de retiro de salida, las presiones de la familia extendida y la motivación y el poder del *staff*. También puede ser necesario capacitar a los mentores, ya que todavía es limitada la experiencia en utilizar tales métodos en el sector africano de CSO. Es posible desarrollar líderes antiguos de ONG para que puedan apoyar a los líderes jóvenes a través de consejerías y tutorías. Es necesario analizar y documentar la experiencia ya existente, para evaluar cómo las tutorías y el entrenamiento se practican en otros sectores y para entender cómo las tutorías y los entrenamientos ya se practican en el contexto cultural africano.
- **Redes de apoyo de pares:** éstas son otro importante elemento en el cambio de los líderes. Muchos de los kenyanos entrevistados aludieron a la influencia positiva de los pares, ejercida sobre ellos por sus colegas líderes en redes de ONG. Las iniciativas de desarrollo del liderazgo deben ver cómo pueden estimular la formación de tales grupos formales o informales.
- **Intercambios, visitas de exposición y sabáticos:** éstos fueron visualizados como factores importantes para motivar el cambio de algunos líderes. Se pueden desarrollar programas de apoyo dirigidos a directores de determinadas áreas temáticas en las organizaciones, para que entonces visiten las organizaciones de los demás. Los programas de apoyo pueden desarrollarse para que apunten hacia gerentes de un área temática dada a través de las organizaciones, y luego llevarlos a visitar las organizaciones de otros.

Al diseñar un programa de desarrollo del liderazgo, el tipo y la combinación de métodos utilizados deben confeccionarse de acuerdo con el grupo objetivo. Por ejemplo, mientras que los líderes en un sector emergente de la sociedad civil pueden beneficiarse más con un programa sistemático que involucre una serie de módulos y lugares, esto sería inapropiado para líderes de sectores más desarrollados. Para este

grupo podrían resultar más efectivos insumos más integrados al trabajo, como tutorías y entrenamientos o redes de pares.

Pero la investigación también mostró que el desarrollo del liderazgo no debe tener lugar simplemente a nivel individual. Aunque la metodología de la investigación se concentró en los líderes de mayor jerarquía, el liderazgo realmente se practica a través de la organización y resulta de gran valor asumir un enfoque más comprensivo y de amplitud organizacional hacia el desarrollo del liderazgo. El desarrollo del liderazgo debe, por tanto, comprender también a los 'seguidores' que están dirigiendo a otros, lo que podría lograrse por medio de:

- **Programas de desarrollo del liderazgo en el sitio de trabajo**, los cuales pueden ser muy útiles para asegurar que la capacitación tenga polo a tierra y se aplique directamente a un contexto organizacional muy específico. Adicionalmente, deben mostrar que el liderazgo no es algo atribuido a un individuo, sino que todos los miembros del *staff* son líderes en diferentes áreas de tareas. Si el aprendizaje ha sido difundido ampliamente, el *staff* puede presionar al líder para que implemente el cambio. Adicionalmente, el aprendizaje institucionalizado puede aumentar la apropiación del cambio entre el *staff* porque éste quiere ver que se les dé un buen uso a sus esfuerzos.
- **Intervenciones de Desarrollo Organizacional (DO)**, las cuales también pueden servir para empoderar a los seguidores a que soliciten cambios en el comportamiento de liderazgo y asuman más responsabilidades en la organización. Si los seguidores no asumen más responsabilidades, esto puede conducir a que los esfuerzos de un líder por ser más empoderante sean resistidos o bloqueados por el *staff*. El liderazgo es una relación de doble vía.
- **Capacitación y orientación en gobernabilidad**, las cuales se visualizaron como un importante aspecto del desarrollo del liderazgo. El liderazgo no debe dejarse a una sola persona, sino que es una responsabilidad compartida entre la junta directiva y el director principal. La capacitación en gobernabilidad puede, por tanto, ayudar a las juntas directivas a involucrarse efectivamente con sus ejecutivos, proporcionando dirección, rendición de cuentas y apoyo.

5.3 Principios de la Práctica del Desarrollo del Liderazgo

Sean cuales fueren los métodos usados de desarrollo del liderazgo, la investigación resalta el valor de:

- **Crear espacio para la reflexión**, en vez de atiborrar a los participantes con insumos. Esto permite un enfoque de aprendizaje experiencial por medio del cual los líderes reflexionan en sus corazones sobre su propia práctica, en vez de simplemente transferir un cuerpo de conocimiento a sus cabezas.
- Usar preguntas para lograr que la gente se **rete y descubra respuestas por sí misma**.

- Asegurar que los participantes tengan oportunidades de **retroalimentación pares/facilitadores**. Tal crítica constructiva constituyó una parte clave de los procesos de cambio de los líderes.
- Proporcionar buenos **materiales de recursos** para que los líderes los revisen más tarde. Tendemos a ver a los líderes ocupados como carentes del tiempo o de la inclinación para leer, pero hubo un número muy significativo de respondientes de la investigación que se sintieron retados a cambiar por lo que leyeron.
- Usar juegos de **modelos de roles** cuando sea posible. La gente aprende de otras personas que admiran y muchos eventos de capacitación se beneficiarían con la inclusión de modelos de roles apropiados.
- Asegurar que el aprendizaje se **aplique al cambio organizacional**. Así como los líderes desarrollan sus propios planes de acción en los talleres de capacitación, también necesitan pensar sobre los planes reactivos de sus seguidores, para que los procesos de cambio vayan más allá de las simples buenas intenciones. Igualmente necesitan pensar sobre el proceso de implementación cuando vuelvan a sus organizaciones.
- **Hacer seguimiento** – porque el cambio no es un evento de una sola vez, sino un proceso que necesita reforzarse. Los grupos de alumnos pueden ser una forma de hacer el seguimiento, así como los procesos tutoriales individuales.

5.4 Acercamiento Personal al Desarrollo del Liderazgo

La investigación mostró que lo que en últimas importó en el cambio fue cómo la gente interiorizó los catalizadores externos. Un programa efectivo de desarrollo del liderazgo reconoce esta dimensión personal de cualquier cambio. Se focaliza sobre el individuo particular – qué lo motiva en últimas y cómo aprende. La mayoría de los cambios de comportamiento fundamentales ocurren partiendo del corazón, pero la mayoría de los programas de liderazgo sólo tocan el intelecto. Las emociones e incluso la fe espiritual de la gente necesitan fortalecerse para que ocurra un cambio auténtico. Como un respondiente imploró: *'Se nos debe dar espacio para reflexionar sobre lo que hemos aprendido a través de los años, cómo hemos cambiado y qué nos ha permitido permanecer como líderes. Por favor ayúdenme a descubrirme a mí mismo'*.

Asumir un enfoque personal sobre el desarrollo del liderazgo involucra abocar los siguientes aspectos:

- **Conciencia de sí mismo:** Esta es una característica crítica de un líder efectivo; que sea capaz de cambiar. 'Los líderes con conciencia de sí mismos son más propensos a moverse rápida y confiadamente en diferentes direcciones, sin

necesitar estar en lo cierto y tener el control consistentemente¹⁹. Los programas de desarrollo del liderazgo deben, por tanto, incluir elementos de desarrollo propio, a través del conocimiento de sí mismo. Esto puede involucrar explorar los valores interiores de la gente, su visión y el significado de sus vidas, sus temores limitantes y su orgullo.

- **Valores personales:** Los programas de desarrollo del liderazgo deben ayudar a los participantes a explorar sus valores y cómo afectan su liderazgo. Cual un ugandés dijo: *'Debemos tener un proceso de construcción de capacidad cargado de valores; donde se puedan enfatizar los valores (valores culturales o espirituales)'*.
- **Uso del poder:** un valor clave que debe explorarse es el poder y su utilización por parte de los líderes. La investigación resaltó que el cambio de liderazgo más significativo ocurrió en la utilización del poder por parte de los líderes. El desarrollo del liderazgo, por tanto, no debe simplemente tratarse sobre aprender nuevas destrezas y técnicas de administración, sino más bien debe referirse a los asuntos más delicados pero cruciales de cómo los líderes utilizan su poder.
- **Autoidentidad:** Los programas de desarrollo del liderazgo necesitan tocar la autoidentidad de los líderes e incluso pueden necesitar exteriorizar los temores y cicatrices emocionales que posiblemente estén orientando su comportamiento. El desarrollo efectivo del liderazgo ayuda a la gente a identificar las causas de sus resistencias al cambio y enfrentarlas. Las mujeres líderes pueden necesitar sobreponerse a tipos específicos de temores, provenientes de las percepciones sociales de sus roles. Una respondiente aconsejó: *'Encuentre qué ocasiona que esta persona esté temerosa. Especialmente en el caso de las mujeres. Identifique la fuente del temor, y atáquela'*.
- **Estilo y visión personales:** Los programas de desarrollo del liderazgo también deben explorar cómo aprende la gente y qué tan adaptativa es por naturaleza. También pueden beneficiarse explorando las formas en que el orgullo y el ego pueden impactar el cambio. Los programas de desarrollo del liderazgo deben focalizar la visión hacia adelante y las aspiraciones de los líderes – aquello por lo cual desean ser recordados o lo que perciben como su llamado. Es importante cultivar un espíritu innovador en los líderes.

Obviamente, un programa de desarrollo del liderazgo no puede abocar explícitamente todos estos asuntos personales. El elemento principal es explorar lo que los líderes aportan al proceso como personas. Ésta es la razón por la cual la selección de participantes es crucial para el desarrollo efectivo del liderazgo. Los esfuerzos de desarrollo del liderazgo deben focalizarse sobre quienes ya están abiertos a su propio aprendizaje. La investigación malawí encontró que los cambios más importantes que los líderes tuvieron en su comportamiento de liderazgo ocurrieron después de unos pocos años de haber asumido un rol de liderazgo, mientras que la investigación ugandesa reveló que algunos de los líderes se suavizaron con la edad tornándose más flexibles.

¹⁹ Dotlich y Noel 1998:138 & 187.

5.5 Enfoque Usado por Proveedores de Construcción de Capacidad

Los proveedores de construcción de capacidad necesitan claramente ajustar su enfoque de desarrollo del liderazgo para que refleje los factores inhibidores y promotores del cambio. Esto significa:

- **Ajustar tanto el contenido como el proceso de los programas de desarrollo del liderazgo** de acuerdo con la sección previa. Debe estar claro cuál es el grupo objetivo de tal proceso (p. ej. líderes emergentes o existentes; mujeres, jóvenes) y los métodos utilizados deben confeccionarse de acuerdo con las necesidades de la gente, por ejemplo acortando los cursos para quienes tienen vidas congestionadas. Esto demanda creatividad al planificar los procesos de desarrollo del liderazgo. Cuando se usa capacitación en liderazgo, el facilitador debe reducir el tiempo que gaste parado frente a los participantes, de manera que puedan aprender los unos de los otros y de sus propias experiencias. Deben hacerse más esfuerzos para incluir tutorías y entrenamientos como parte del paquete de desarrollo del liderazgo. Deben promoverse las oportunidades en que los líderes puedan compartir y aprender de manera segura los unos de los otros por medio de grupos de apoyo de pares. Los proveedores de construcción de capacidad deben elaborar más creativamente estrategias exploradoras: ¿Qué tan frecuentemente usamos visitas de intercambio, facilitamos los procesos de documentación, organizamos grupos temáticos para discutir asuntos especialmente interesantes para ellos, premiamos a quienes se desempeñen mejor u organizamos los retrocesos? ¿Tenemos la capacidad y el valor para hacer esto?
- **Desarrollar una diversidad de destrezas de desarrollo del liderazgo.** Los proveedores de construcción de capacidad claramente necesitan desarrollar destrezas para suministrar una gama diversa de servicios. Uno de nuestros respondientes anotó que para desarrollar una capacitación relevante sobre ONG para líderes sería bueno alejarse de los libros de texto y preguntar el tipo de preguntas que se hicieron durante las entrevistas de la investigación. Así como destrezas en formación y presentación de frente al auditorio, ellos también deben ser capaces de:
 - proporcionar consejería de apoyo a los líderes sobre una base de uno a uno o incluso de grupo,
 - proporcionar a los líderes apoyo tutorial y entrenamiento de buena calidad, y
 - estar preparados para organizar oportunidades para que los líderes aprendan los unos de los otros, en vez de simplemente aprender del proveedor de construcción de capacidad.
- **Poner en práctica lo que predicán.** Aunque es importante que los proveedores de construcción de capacidad implementen los hallazgos de esta investigación para adaptarlos a sus programas externos, también deben aplicar los hallazgos sobre desarrollo del liderazgo en su misma organización de

construcción de capacidad. La importancia de una retroalimentación constructiva, el valor de disponer de tiempo para la reflexión, el poder de los valores para el cambio deben estar en el corazón de los procesos internos de construcción de capacidad de los proveedores. Crecientemente algunos proveedores de construcción de capacidad están imitando el concepto de semanas en el hogar de CDRA (llamado alternativamente semanas sin vuelos, semanas santas, semanas 'para ir al nido'). Esto puede incluir proporcionar tutorías y entrenamientos internos de liderazgo, planificar la sucesión del liderazgo y entender las implicaciones de género del desarrollo del liderazgo.

5.6 Influyendo sobre las Políticas de los Donantes

Aunque la investigación resalta que las políticas y las prácticas de los donantes pueden ejercer un impacto significativo, tanto positivo como negativo, sobre la habilidad de desarrollarse y cambiar de los líderes, pocas OSC en África tienen la confianza para ser capaces de retar directamente a los donantes. Los proveedores de construcción de capacidad, tanto locales como internacionales, pueden jugar un rol en desafiar a los donantes sobre su apoyo al desarrollo del liderazgo, en colaboración con las OSC locales. Para que sean efectivas las iniciativas de desarrollo del liderazgo, las políticas de los donantes deben reconocer y responder a:

- **la presión adicional que ejercen sobre los líderes de ONG** a través de sus requerimientos frecuentemente onerosos que constriñen el cambio. ¡Un líder de una OSC en Malawi estimó que en el último año dedicó el 50% de su tiempo a organizar y acompañar las visitas de los donantes! Es necesario que se dé espacio a los líderes para dirigir sus propias organizaciones autónomas, sin que sean tratados meramente como directores de proyectos de los donantes, a quienes se exige firmemente asistir a esta y aquella reunión.
- **el desequilibrio de poder inherente entre el donante y su socio (*partner*)**. La investigación malawí no encontró evidencia de que los donantes jueguen un rol directo significativo en el proceso de cambio. De hecho, cuando los donantes sí pusieron a prueba y dirigieron al líder para que cambiara, frecuentemente probó ser contraproducente. Como un respondiente comentó: *'No, no es posible que ninguna entidad foránea influya eso. No puede pasar. De hecho si ese elemento foráneo te dice, estás haciéndolo mal, ésta es la forma en que debes hacerlo, el instinto es ir en la dirección contraria.'* Los donantes usualmente tienen una posición demasiado poderosa para poder proporcionar una retroalimentación al comportamiento de liderazgo que sea interiorizada por el líder, a pesar de lo bien intencionada que sea. El poder que, debido al control sobre los recursos, los donantes tienen sobre sus socios (*partners*) necesariamente socava la libertad de escogencia de los líderes de las OSC y, en el mejor de los casos, sólo conducirá a un acatamiento cosmético.
- **el rol positivo que los donantes pueden jugar cuestionando el comportamiento de los líderes** de manera que les permita comprender sus inconsistencias por sí mismos, en vez de proclamar ultimátums. Esto debe incluir

proporcionar una retroalimentación y un estímulo positivos cuando el cambio genera una diferencia positiva.

- **la importancia de hacer disponibles los recursos** para apoyar directamente todo tipo de intervenciones de desarrollo del liderazgo a todos los niveles dentro de una organización. Las intervenciones mencionadas son intensivas en recursos y necesitan un apoyo generoso de los donantes para que puedan ocurrir. Constituyen importantes contribuciones a este fin, promover la formación de redes, grupos de apoyo, servicios de consejería de liderazgo, exposición e intercambio de visitas. Muchos líderes de ONG proclaman que su renuencia a delegar surge de tener un *staff* subcapacitado. Por lo tanto, proporcionar un apoyo más generoso para la contratación y el desarrollo de liderazgo de segunda y tercera líneas permitirá a los líderes ser más empoderantes y reducir los problemas causados por la sobredependencia en una sola persona.

Referencias

Adair, J. (1973) *Liderazgo Centrado en la Acción (Action-Centred Leadership)*, Nueva York: McGraw-Hill.

Adair, J. (2002) *Liderazgo Estratégico Efectivo (Effective Strategic Leadership)*, Londres: Macmillan.

Barr, A., Fafchamps, M. y Owens, T. (2003) 'Organizaciones No Gubernamentales en Uganda' ('Non-governmental organisations in Uganda'), un informe al Gobierno de Uganda.

Bennis, W. y Thomas, R. (2002) *Monstruos y Fizgoneadores: Cómo Era, los Valores, y los Momentos Definitivos Moldean a los Líderes (Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders)*, Boston MA: Harvard Business School Publishing.

Blake, R. y Mouton, J. (1964) *La Reja Administrativa (The Managerial Grid)*, Houston TX: Gulf.

Blunt, P. y Jones, M. L. (1992) *Organizaciones Administrativas en África (Managing Organisations in Africa)*, Berlín y Nueva York: Walter de Gruyter.

Bolden, R. (2004) '¿Qué es el liderazgo?' Informe de Investigación de Liderazgo de South West ('What is leadership?', Leadership South West Research Report), Exeter UK: University of Exeter.

Bratton, M. y van de Walle, N. (1997) 'Mando neopatrimonial en África' ('Neopatrimonial rule in Africa'), en Bratton, M. y van de Walle, N. *Experimentos Democráticos en África: Transiciones de Régimen en Perspectiva Comparativa (Democratic Experiments in Africa: Regime Transitions in Comparative Perspective)*, Cambridge: Cambridge University Press.

Burns, J. M. (1978) *Liderazgo*, Nueva York: Harper Row.

Cammack, D. (2001) *Malawi en la Encrucijada: Conflicto: Escasez Ambiental e Ingenuidad en un Estado Recientemente Democrático (Malawi at the Threshold: Conflict: Environmental Scarcity and Ingenuity in a Newly Democratic State)*, Committee on Security Studies, American Academy of Arts and Science, MA.

Carr, S., McAuliffe, E. y MacLachlan, M. (1998) *Psicología de la Ayuda (Psychology of Aid)*, Londres: Routledge.

CIVICUS (2002) *Conectando Mundialmente a la Sociedad Civil (Connecting Civil Society Worldwide)*, Newsletter No. 175, Johannesburgo, Sudáfrica.

Commission for Africa (2005) 'Nuestro Interés Común: Informe de la Comisión para África' ('Our Common Interest: Report of the Commission for Africa').

- Covey, S. (1992) *Liderazgo Centrado en los Principios (Principle-Centred Leadership)*, Nueva York: Summit Books.
- Crockett, P. (1996) 'OD Útil en Tiempos Cambiantes: Entrevista con Allan Kaplan' ('OD Useful in Changing Times: Interview with Allan Kaplan'), *Mott Excambio* 11 (3), Flint Charles Stewart Mott Foundation.
- Daft, R. y Lengel, R. (1998) *Liderazgo de Fusión: Liberando las Sútiles Fuerzas que Cambian a la Gente y a las Organizaciones (Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organisations)*, San Francisco: Berrett Koehler.
- De Coninck, J. (2004) 'Es mejor dejar la política a los políticos – sociedad civil en un periodo de transición política en Uganda: retos y perspectivas' ('Politics is (best) left to the politicians –civil society in a period of political transition in Uganda: challenges and prospects'), CDRN Civil Society Reviews, Comments and Reports Paper No. 5.
- Delbecq, A. (1999) 'Espiritualidad cristiana y liderazgo empresarial contemporáneos' ('Christian spirituality and contemporary business leadership'), *Journal of Organisational Change Management* 12 (4): 345–49.
- Dotlich, D., y Noel, J. (1998) *Aprendizaje de Acción (Action Learning)*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Fielder, F. (1967) *Una Teoría de Efectividad en el Liderazgo (A Theory of Leadership Effectiveness)*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Fowler, A. Ng'ethe, y Owiti, J. (2002) 'En Búsqueda de una Teoría Apropiada: Determinantes del Liderazgo Cívico en África: Un Estudio Exploratorio de ONGD en Kenya' ('In Search of Appropriate Theory: Determinants of Civic Leadership in Africa: An Exploratory Study of NGOs in Kenya'), Draft Working Paper IDS, Nairobi.
- Greenleaf, R. K. (1998) *El Poder del Liderazgo Sirviente (The Power of Servant Leadership)*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Hailey, J. y James, R. (2004) 'Los Árboles Mueren desde la Cúspide: Perspectivas Internacionales sobre Desarrollo del Liderazgo' ('Trees Die from the Top: International Perspectives on Leadership Development'), *Voluntas* 15 (4).
- Haslam, A. (2001) *Psicología en las Organizaciones: El Enfoque de Identidad Social (Psychology in Organisations: The Social Identity Approach)*, Londres: Sage.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1977) *Administración del Comportamiento Organizacional (Management of Organisational Behaviour)*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Hickey, S. (2003) 'La Política de Continuar en la Pobreza en Uganda', documento preparado para la Conferencia Internacional sobre 'Continuar en la Pobreza: Pobreza Crónica y Política de Desarrollo' ('The Politics of Staying Poor in Uganda', paper prepared for the International Conference on 'Staying Poor: Chronic Poverty and Development Policy'), IDPM, University of Manchester.
- Hofstede, G. (1994) *Culturas y Organizaciones: Software de la Mente – Cooperación Intercultural y su Importancia para la Supervivencia, (Cultures and Organisations:*

Software of the Mind – Intercultural Cooperation and its Importance for Survival), The Association for Management Education and Development.

Howell J. y Shamir, B. (2005) 'El Rol de los Seguidores en el Proceso Carismático de Liderazgo: Relaciones y sus Consecuencias' ('The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and their Consequences'), *Academy of Management Review* 30 (1): 96–112.

IFCB (1998) y (2001): 'Construcción de Capacidad en ONG del Sur: Asuntos y Prioridades' ('Southern NGO Capacity building: Issues and Priorities'), Nueva Delhi: PRIA.

Isooba, M., Mboizi, B. y Kusiima, I. (2005) 'Realidades del Cambio: Liderazgo de la Sociedad Civil en Uganda' ('Realities of Change: Civil Society Leadership in Uganda'), CDRN.

James, R. (2003) 'Líderes Cambiando de Adentro hacia Afuera: ¿Qué Causa que los Líderes Cambien su Comportamiento? Casos de la Sociedad Civil Malawí' ('Leaders Changing Inside-Out: What Causes Leaders to Change Behaviour? Cases from Malawian Civil Society'), Occasional Papers Series No: 43, Oxford: The International NGO Training and Research Centre (INTRAC).

James, R. (2002) *La Gente y el Cambio: Explorando la Construcción de Capacidad en ONG (People and Change: Exploring Capacity-Building in NGOs)*, NGO Management and Policy Series No.15, Oxford: The International NGO Training and Research Centre (INTRAC).

James, R. y Mullins, D. (2004) 'Apoyando a los Partners de ONG Afectados por el VIH/SIDA' ('Supporting NGO Partners affected by HIV/AIDS'), *Development in Practice* 14 (4).

Kakabadse, A. y Kakabadse, N. (1999) *Esencia del Liderazgo (Essence of Leadership)*, International Thomson Business Press.

Kaplan, A. (2002) *Practicantes del Desarrollo y Proceso Social: Artistas de lo Invisible (Development Practitioners and Social Process: Artists of the Invisible)*, Londres: Pluto Press.

Kapuscinski, R. (1998) *Bajo la Sombra del Sol, (Under the Shadow of the Sun)*, Londres: Penguin.

Kenya NGO Council/Fowler (2001) *Una Guía para Ser un Líder Exitoso de ONG (A Guide to Being a Successful NGO Leader)*, NGO Leadership Development Series No.3.

Kenya NGO Council/Fowler (2001) *Una Guía para la Buena Gobernabilidad de ONG (A Guide to Good Governance of NGOs)*, NGO Leadership Development Series No.1.

Lebow, R. y Simon, W. (1997) *Cambio Duradero (Lasting Change)*, Nueva York: Wiley.

McGregor, D. (1960) *El Lado Humano de las Empresas (The Human Side of Enterprise)*, Nueva York: McGraw-Hill.

Oladipo, J. (2005) 'Realidades del Cambio: Experiencias de Ejecutivos Jefes de ONG Kenyanos' ('Realities of Change: Experiences of Kenyan NGO Chief Executives'), CORAT.

Owen, H. (1999) *El Espíritu del Liderazgo (The Spirit of Leadership)*, San Francisco: Berrett Koehler.

Quinn, R. (2000) *Cambie el Mundo: Cómo la Gente Ordinaria puede Lograr Resultados Extraordinarios (Change the World: How Ordinary People can Accomplish Extraordinary Results)*, San Francisco: Jossey-Bass.

Smillie, I. y Hailey, J. (2001) *Administración para el Cambio: Liderazgo, Estrategia y Administración en ONG Asiáticas, (Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asian NGOs)*, Londres: Earthscan.

Tosh, J. (1978) *Líderes de Clanes y Jefes Coloniales en Lango: La Historia Política de una Sociedad sin Estado en el África Oriental c. 1800-1939 (Clan Leaders and Colonial Chiefs in Lango: The Political History of an East African Stateless Society c. 1800-1939)*, Oxford Studies in African Affairs, Oxford: Clarendon Press.

Wallace, T. (2004) 'El impacto y las implicaciones de las herramientas racionales de administración sobre los partnerships y la práctica de ONG' ('The impact and implications of rational management tools on NGO partnership and practice'), Kampala.

Apéndice 1: Metodología de Investigación

La investigación se realizó en dos etapas:

Etapas 1 Estudio Malawi: En 2002–2003, INTRAC Malawi (Rick James) adelantó una investigación piloto sobre el cambio de comportamiento del liderazgo en la sociedad civil, publicado con el título 'Líderes Cambiando de Adentro hacia Afuera' (INTRAC OPS 43). El proyecto de investigación de 50 días involucró:

- revisión de literatura
- entrevistas semiestructuradas con informantes claves
- entrevistas a fondo con diez 'respetados' líderes de OSC, transcritas de grabaciones de audio
- análisis y redacción de borradores
- aportes de especialistas en liderazgo en África y Europa
- presentación del informe de investigación a CORDAID, Departamento de África
- taller de retroalimentación con líderes de OSC en Malawi
- publicación como un Documento Ocasional

Etapas 2 Estudios en Kenya y Uganda: Después de asegurar apoyo financiero de CORDAID e INTRAC Praxis, CORAT (Julius Oladipo) y CDRN (Moses Isooba, Betsy Mboizi, Ida Kusiima) emprendieron la segunda fase de la investigación sobre liderazgo en Kenya y Uganda respectivamente en 2004–2005. Esto involucró:

- análisis del estudio de investigación sobre liderazgo de Malawi
- revisión de literatura
- identificación de criterios de muestreo, respondientes potenciales y metodología para guiar la investigación
- la investigación de antecedentes se realizó en cada una de las organizaciones en las cuales había que entrevistar a su líder para entender su perfil
- entrevistas semiestructuradas con 3–5 informantes claves en cada país
- entrevistas a profundidad con 15–20 líderes claves de OSC en cada país
- redacción de borradores de documentos por país
- taller conjunto de análisis en febrero 2005 para sintetizar los aprendizajes
- talleres nacionales de retroalimentación con líderes de OSC
- publicación de documentos regionales resumen de investigación
- taller de investigación regional en junio 2005 en Kenya

Los criterios usados para seleccionar respondientes cambiaron levemente entre países. En Malawi se escogieron líderes bien respetados, con más de tres años de experiencia de liderazgo. Predominantemente, pero no exclusivamente, éstas fueron organizaciones con las cuales INTRAC había construido confianza y compenetración. Fueron entrevistados cinco mujeres y cinco hombres de una balanza de ONG y organizaciones basadas en la fe. Similarmente, en Uganda la diversidad constituyó la esencia de la selección – hubo un equilibrio de: antiguos y actuales socios (*partners*) y *no-socios* de CDRN; líderes 'exitosos' y otros no tan exitosos; líderes fundadores y líderes de segunda generación; hombres (65%) y mujeres (35%); de organizaciones basadas en la fe y seculares; de áreas rurales y urbanas; con actividades que cubrían prestación de servicios y abogacía (*advocacy*) de políticas. En Kenya, 30 ONG con base en Nairobi fueron escogidas deliberadamente del directorio de ONG. La

selección se guió por la necesidad de incluir una amplia gama de ONG: internacionales y locales, basadas en la fe y seculares, ONG de apoyo al desarrollo así como organizaciones basadas en la comunidad (OBC) y con énfasis en desarrollo de mujeres, preocupaciones de la juventud y servicios para niños(as). De las 30 invitadas a participar, sólo 15 se autoseleccionaron para ser incluidas, después de conocer el compromiso de tiempo involucrado. Más de la mitad de las respondientes fueron mujeres.

La investigación se focalizó exclusivamente sobre los líderes de mayor jerarquía en las organizaciones, aunque los investigadores creen que el 'liderazgo' impregna todas las partes de la organización. Esta decisión fue adoptada en buena medida por razones pragmáticas: en primer lugar, los recursos no permitieron disponer de tiempo para entrevistar al *staff* y a los miembros de las juntas directivas de cada organización; en segundo, habría tornado más sensitivos éticamente los protocolos de entrevista (ya que la metodología podía sacar a relucir asuntos organizacionales con los cuales los investigadores no estaban en condiciones de lidiar); en tercero, la mayoría de las OSC en la investigación todavía son altamente dependientes del director o de CEO para proveer la función de liderazgo (las juntas directivas generalmente son muy débiles).

Los diferentes investigadores incluyeron inherentemente en el proyecto sus propios intereses y prioridades organizacionales y personales, aunque se hicieron esfuerzos para asegurar que las metodologías fueran tan sincronizadas como resultara posible, tanto en la etapa de planificación como en la etapa media de revisión y final de análisis del proyecto. En razón de que cada organización hizo la investigación de manera más relevante y aplicable a sus propios contextos y preguntas específicas, esto mejoró la apropiación del proyecto, pero dificultó la facilidad de comparaciones entre países.

Los investigadores encontraron que los líderes interpretaron sus preguntas de formas diferentes (aunque se hicieron constantes intentos de clarificación). Por ejemplo cuando se preguntó a los líderes sobre sus propios procesos de cambio, frecuentemente prefirieron hablar sobre un problema particular que habían resuelto en la organización.

Apéndice 2: Organizaciones Participantes

CORAT:

CORAT África fue la principal ONG en este proyecto de colaboración. CORAT África, Church Organisations Research and Advisory Trust (Fondo de Fideicomiso de Organizaciones Eclesiásticas de Investigación y Consejería, en sus sigla en inglés) es una organización panafricana para la administración y la consultoría basada en Nairobi y fundada en 1975, para construir capacidad en iglesias y organizaciones cristianas con el propósito de lograr mayor efectividad en sus servicios a la sociedad. El liderazgo y la administración son las áreas principales focalizadas por CORAT y está involucrada en proporcionar capacitación y acompañamiento de apoyo a los líderes.

CDRN:

La Community Development Resource Network, CDRN (Red de Recursos para el Desarrollo Comunitario, en su sigla en inglés), fue fundada en 1994 por un pequeño grupo de profesionales basados en Uganda, involucrados en el trabajo de desarrollo comunitario. La misión de CDRN es promover los esfuerzos de la sociedad civil para reducir la pobreza entre las mujeres, los hombres y los niños en Uganda, por medio del fortalecimiento organizacional e institucional. CDRN se fundó con el propósito de apoyar el trabajo de desarrollo comunitario a través de técnicas participativas y ayudar a aquellas organizaciones involucradas en tal trabajo para hacerse genéricamente más efectivas.

INTRAC:

INTRAC, The International NGO Training and Research Centre, (Centro Internacional para la Capacitación e Investigación de ONG, en su sigla en inglés) está dedicado a mejorar la efectividad organizacional y el desempeño de programas de ONG del Norte y del Sur involucradas en trabajo humanitario y de desarrollo. INTRAC proporcionó apoyo a esta iniciativa a partir de su programa de construcción de capacidad de la sociedad civil en Malawi, así como de su programa Praxis de construcción de capacidad en el RU. INTRAC Malawi (Rick James) colaboró con este proyecto de investigación facilitando los hallazgos de la investigación piloto en Malawi (publicada con el título de *'Líderes Cambiando de Adentro hacia Afuera' – Leaders Changing Inside-Out – INTRAC OPS 43*); realizando un informe de mitad del proyecto y reuniendo los diferentes informes nacionales de investigación en un documento regional. INTRAC RU proporcionó algún apoyo financiero para la investigación.

Apéndice 3: Contextos Nacionales de la Sociedad Civil

El Contexto de la Sociedad Civil Ugandesa

Uganda es uno de los países más pobres del mundo, ocupando el lugar 158 entre 174 en el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas. 85% de la población se dedica a labores agrícolas de subsistencia de pequeña escala y ha sido gravemente afectada por la pandemia de SIDA desde la década de 1980 (en buena medida esto explica una disminución de la expectativa promedio de vida a 42 años). Sin embargo, ha habido mejoras recientes en la disminución de la pobreza absoluta, con una reducción del 56% de la población que vivía por debajo de la línea de pobreza en 1992 a una población estimada de 35% en 2000.

En Uganda, el sector de la sociedad civil se puede caracterizar como:

- muy joven – y por tanto todavía dominado por líderes fundadores;
- rápidamente creciente – el número de ONG registradas aumentó de 160 en 1986, 600 en 1990 y 3500 en 2000, a 4700 en 2003 (Barr et al. 2003) – pero con mucha mortandad infantil y con raíces endebles en las comunidades, generando cuestionamientos de legitimidad y una creciente brecha de credibilidad;
- altamente dependiente de donantes – lo que significa que obtener financiación constituye una importante actividad para muchas OSC. Según De Coninck: 'Muchas OSC parecen, en consecuencia, estar preocupadas por rendir cuentas a sus donantes y por su propia perpetuación, en vez de por rendir cuentas a sus probables constituyentes' (2004: 6). La influencia de los donantes es, en consecuencia, muy dominante.
- fragmentada y competitiva – la competencia por la financiación de diferentes donantes, por contratos y por el reconocimiento entre las ONG estimula el interés propio, la falta de unidad, la desconfianza (Wallace 2004) y un mayor distanciamiento de la agenda social común.
- tener fronteras confusas y permeables y hasta cierto grado 'entrelazadas' con el Estado, en razón de la falta de una tradición fuerte e independiente y de un pensamiento crítico por parte de la sociedad civil, un 'Sistema de Movimiento' inspirado en la membresía al gobierno, así como la descentralización de la subcontratación con gobiernos locales la cual se ha convertido en norma;
- involucrada sobre todo en suministrar servicios, pero actualmente presionada por los donantes para que asuma la tarea de lograr que el gobierno rinda cuentas por medio de la abogacía (*advocacy*);
- tener un liderazgo relativamente experimentado, educado y generalmente masculino. Son descritos como bastante astutos y calculadores, pero empezando a enfrentar asuntos de sucesión;
- tener un limitado liderazgo de segunda línea – la rotación del *staff* significa que muchos de los líderes futuros de las OSC con el mejor potencial se están trasladando desde las organizaciones locales hacia ONG internacionales y entonces hacia agencias donantes oficiales;
- crecientemente afectada por el VIH/SIDA;
- tener estructuras eclesíásticas bastante rígidas y una historia de conflicto denominacional.

El Contexto de la Sociedad Civil Malawi

Malawi sufre una inequidad profunda y enraizada dentro de un contexto de pobreza dominante. Ocupó el 168 lugar en el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas – el país más pobre que no estaba sufriendo los efectos de una guerra civil. La expectativa de vida se ha reducido a entre 37 y 39 años (debido al VIH/SIDA). Desde la independencia en 1964, Malawi ha sido en buena medida una sociedad cerrada con un considerable control estatal de la economía, las esferas sociales y políticas y poca o ninguna participación organizada de la sociedad civil. Las iglesias fueron, sin embargo, instrumentales en revelar los males del régimen del Dr Banda por medio de encíclicas pastorales y esto generó una disposición política más inclusiva, con elecciones multipartidistas en 1994.

El sector de ONG en Malawi es:

- joven – en realidad empezó a crecer desde 1992, en respuesta a la llegada de refugiados mozambiqueños, así como debido a las sequías. Cuando las organizaciones de ayuda internacional partieron, surgieron muchas ONG locales para reemplazarlas;
- crecientemente activas en derechos humanos, asuntos de gobernabilidad política y económica, y VIH/SIDA entre otras áreas;
- empezando a movilizarse y unirse alrededor de grupos temáticos sectoriales que forman redes de OSC, coaliciones y alianzas;
- en general, sin embargo, es fragmentado, aislado y todavía se concentra en buena medida en un trabajo de tipo beneficencia para suministrar servicios a los pobres;
- altamente influido por donantes;
- frecuentemente soslayado por ONG internacionales que están implementando sus propios proyectos operacionales; así mismo son vulnerables a que su mejor *staff* sea 'pescado' por organizaciones internacionales con mejores recursos;
- todavía creíble (posiblemente más que en Uganda y Kenya);
- motivado por valores positivos y por un deseo de hacer una diferencia;
- poblado por una serie significativa de organizaciones basadas en la fe e iglesias;
- en buena medida bajo un liderazgo masculino de ONG, con líderes de coalición de OSC jóvenes y frecuentemente recién egresados de la universidad. Las mujeres líderes tienden a haber fundado sus propias organizaciones, en vez de haber sido reclutadas para el cargo.

El Contexto de la Sociedad Civil Kenyana

En Kenya el sector de la sociedad civil está más desarrollado que en Uganda o Malawi. Tiene una historia más larga y un alcance más amplio. En Kenya, el concepto de sociedad civil es usado de una manera inclusiva para significar el área de asociaciones voluntarias y autónomas que son independientes del Estado y del mercado. De tales organizaciones, había registradas alrededor de 90.000 en 1995 y para finales de 2002 el número aumentó a cerca de 220.000. Los grupos de mujeres representan cerca de la mitad de las OSC registradas en Kenya; eran alrededor de 32.000 en 1995, aumentaron a cerca de 110.000 en 2000 y alcanzaban cerca de 122.000 a finales de 2002. Entre las OSC formalizadas, las ONG tienen la presencia más larga en el espacio de desarrollo keniano. Algunas son retoños de actividades

misioneras, mientras que otras son ramas de ONG internacionales que llegaron a África a principios de la era colonial. Ingresaron al espacio del desarrollo principalmente como organizaciones de beneficencia, pero cambiaron y se diversificaron a actividades de desarrollo comunitario desde la década de 1970. En los 80 nuevamente cambiaron y se diversificaron a actividades de construcción institucional en búsqueda de generar un impacto sostenible. Desde comienzos de la década de 1990, muchas comenzaron a incorporar programas de abogacía (*advocacy*). El número de ONG de desarrollo registradas en Kenya sólo era de alrededor de 120 en 1978 y de cerca de 290 en 1988. En 1992 alcanzaban aproximadamente 400, pero aumentaron a 1.000 en 1995 y a cerca de 2.300 a principios de 2003.

La lucha a favor de la democracia explica el crecimiento del número de ONG desde 290 en 1988, a 1.000 en 1995 y todavía más actualmente. En Kenya el activismo domina al sector de la sociedad civil y existe un fuerte sentido de identidad separada. También estimuló la formación de redes formales e informales, como respuesta colectiva a asuntos particulares de abogacía (*advocacy*). Las redes y los consorcios constituyen una característica notable del sector de ONG keniano. Existen varias federaciones subsectoriales, tales como Kenya Land Alliance (Kenya Alianza por la Tierra), Kenya Alliance for Advancement of Children (Kenya Alianza para el Avance de la Niñez) y Kenya Water Alliance (Kenya Alianza por el Agua). Esto significa que entre los líderes se presenta alguna presión ejercida por los pares para que rindan cuentas y trabajen en redes.

En la sociedad civil keniana hay 'un serio déficit de credibilidad' (Consejo Keniano de ONG 2001:10). La percepción general es que los líderes de ONG participan para ganar dinero o para ascender en el campo político. El estilo de vida de alto perfil y elitista hace que muchos de los líderes de ONG encajen dentro de la clase de los llamados 'Señores de la Pobreza'. Crecientemente, sin embargo, las OSC tienen que ajustar sus demandas a la rendición de cuentas exigida por el gobierno y a la transparencia hacia sí mismas. Están siendo presionadas a implementar sus valores proclamados y a poner en orden sus propios asuntos.

Las actividades de las ONG de desarrollo dependen en buena medida o totalmente de la financiación de donantes. La actual preocupación por la sostenibilidad financiera está llevando a muchas ONG locales a incorporar una actividad comercial, con la esperanza de generar fondos para mantener viva la organización. Nairobi es sede de las direcciones regionales africanas de la mayoría de ONG internacionales y de las agencias multilaterales de desarrollo, convirtiéndola en una importante puerta de la agenda internacional de desarrollo – el primer puerto de llegada en África para cualquier tema nuevo que aparezca. Nairobi también es la sede de las oficinas principales de numerosas ONG que operan en los países vecinos afectados por conflictos, particularmente Sudán y Somalia y en la década de 1980 Uganda y Etiopía. Asimismo, Nairobi es la base de la mayoría de ONG locales.

El liderazgo de ONG en Kenya está centralizado en buena medida en un individuo, proveniente de un medio urbano educado. Una proporción considerable de ONG kenianas han sido fundadas por mujeres, lo que ha contribuido a que en Kenya el liderazgo femenino sea aceptado y respetado (aunque la sensibilidad de género en el sitio de trabajo todavía se considera baja). El mercado de trabajo de las ONG en Kenya está más desarrollado que en Uganda o Malawi, con una muy alta movilidad del *staff*.

Realidades del Cambio: Entendiendo Cómo se Desarrollan los Líderes Africanos de ONG

Por Rick James con Julius Oladipo, Moses Isooba, Betsy Mboizi e Ida Kusiima

Este documento resume los principales hallazgos de un programa de investigación sobre el liderazgo emprendido por CORAT África en Kenya, INTRAC en Malawi y la Community Development Resource Network, CDRN, (Red Comunitaria de Recursos para el Desarrollo) en Uganda.

Estas organizaciones entrevistaron a 45 líderes de organizaciones no-gubernamentales para indagar sus perspectivas sobre el liderazgo; la naturaleza de los procesos de cambio de liderazgo experimentados por ellos; y los factores que promovieron y constriñeron el cambio en su comportamiento de liderazgo en el pasado.

El desarrollo del liderazgo está priorizándose actualmente como una intervención crucial de construcción de capacidad, tanto por los mismos líderes de OSC africanas, como por los donantes y otros *stakeholders*. Este documento resalta el tipo de asuntos contextuales que los practicantes necesitan considerar cuando emprenden tales intervenciones.

ISBN 1-897748-95-7

INTRAC

Dirección postal: PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ

Dirección registrada y para visitas: 65 George Street, Oxford, OX1 2BE

Tel: +44 (0)1865 210851 Fax: +44 (0)1865 210852

Email: info@intrac.org Website: <http://www.intrac.org>

INTRAC es una empresa de responsabilidad limitada con No. 2663796 y un *registered charity* (organización sin ánimo de lucro) No. 1016676 en Inglaterra.