

Gobernanza como liderazgo

Replantearse el trabajo de las juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro*

Introducción

Elegimos esta obra, "Gobernanza como liderazgo" de los autores Chait, William P. Ryan, y Barbara E. Taylor porque nos invita a un profundo ejercicio de reflexión sobre el papel esencial que juegan los Consejos Directivos en las organizaciones sin fines de lucro. A lo largo de sus páginas, el libro cuestiona las prácticas tradicionales de gobernanza y nos impulsa a reconsiderar el verdadero sentido y la trascendencia de la existencia de estas juntas directivas. En el corazón de esta reflexión se encuentra el concepto de propósito, un tema central que redefine y guía el trabajo de los Consejos Directivos.

El propósito, en este contexto, se refiere a la razón fundamental por la cual una organización existe. Va más allá de los objetivos inmediatos y las metas operativas; es la brújula que orienta todas las decisiones estratégicas y asegura que la organización se mantenga fiel a su misión y valores fundamentales. Para los Consejos Directivos, comprender y articular claramente el propósito es crucial, ya que les permite liderar con una visión coherente y alineada con el impacto social que buscan generar.

Un mundo donde cada persona tenga un lugar digno donde vivir

En un mundo donde las estructuras organizacionales están en constante evolución, los autores nos desafían a mirar más allá de los roles convencionales de supervisión y administración. Nos invita a reflexionar sobre cómo los Consejos Directivos pueden y deben liderar con un propósito claro, convirtiéndose en motores de innovación y cambio dentro de sus organizaciones. Es un llamado a repensar no solo cómo funcionan estos cuerpos de gobierno, sino también cuál es su misión fundamental en el contexto más amplio del impacto social que buscan generar.

La sección que presentamos a continuación es un extracto que encapsula estas ideas, ofreciendo al lector una oportunidad para reevaluar y renovar su comprensión del liderazgo, la gobernanza y, sobre todo, del propósito en el ámbito no lucrativo.

Área de Fortalecimiento de la Gobernanza
HPHI América Latina y el Caribe

* "Governance as Leadership" Chait, William P. Ryan, y Barbara E. Taylor, Board Source – Wiley 2004.

Sinopsis, ideas centrales

Las juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro actuales tienen múltiples funciones y responsabilidades. Mientras enfrentan crecientes demandas para supervisar la rendición de cuentas, el desempeño de las organizaciones, su integridad y cumplimiento normativo (lo que ha sido tradicionalmente su foco de atención), también comparten un papel de liderazgo con la dirección ejecutiva para avanzar la misión de sus organizaciones. Esta última responsabilidad, sin embargo, puede pasar a un segundo plano frente a otras exigencias más apremiantes de las juntas directivas, y puede resultar difícil de llevar a cabo de manera consistente.

Los autores proponen un cambio en la forma en que las juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro abordan su papel de liderazgo. En lugar de sólo centrarse en las funciones tradicionales de supervisión y toma de decisiones, ellos argumentan que las juntas directivas efectivas deben adoptar un enfoque más estratégico y visionario. Para hacerlo, proponen el marco de "Governance as Leadership" (Gobernanza como liderazgo), que está constituido por tres imperativos clave:

1. **Fomentar la capacidad de mirar hacia el futuro (*Looking to the Future*):** Este imperativo se centra en la importancia de que las juntas directivas no sólo aborden los problemas actuales, sino que también desarrollen una visión de largo plazo para la organización. Se alienta a las juntas a ser proactivas y a adoptar una perspectiva crítica y estratégica.
2. **Actuar más allá de sus límites o su círculo de control tradicional (*Acting Beyond Authority*):** Aquí, los autores destacan la importancia de que las juntas directivas estén dispuestas a tomar medidas audaces e ir más allá de sus roles tradicionales. Se alienta a la toma de decisiones valientes y a la exploración de nuevas oportunidades para el crecimiento y el impacto.
3. **Asegurar la relevancia de la misión (*Constituent Voice*):** Este imperativo se centra en la importancia de escuchar a las diversas partes interesadas o involucradas (donantes, líderes sociales, beneficiarios, empresarios, etc.), y asegurar que la organización esté alineada con su misión y sea receptiva a las necesidades de a quienes sirve.

En resumen, "*Governance as Leadership*" aboga por una transformación en la forma en que las juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro abordan su papel, instando a un enfoque más estratégico y proactivo para abordar los desafíos y oportunidades a largo plazo.

Las preguntas críticas en las que los autores se centran para luego intentar responder son:

1. ¿Por qué hay tanta retórica que promociona la importancia y centralidad de las juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro, pero tanta evidencia empírica y anecdótica de que las juntas directivas son sólo marginalmente relevantes o intermitentemente trascendentes?
2. ¿Por qué hay tantos manuales, folletos, seminarios y talleres sobre "cómo gobernar", pero una desilusión generalizada con el desempeño de las juntas directivas y los esfuerzos por mejorar su eficacia?
3. ¿Por qué las organizaciones sin fines de lucro hacen todo lo posible para reclutar a los mejores y más brillantes como miembros de junta, pero luego permiten que languidezcan colectivamente, en un entorno intelectualmente más inerte que vivo, con miembros de junta más desinteresados que cautivados y comprometidos?
4. ¿Por qué ha habido un enorme flujo de nuevas ideas, sobre la organización y el liderazgo (generando e inspirando nuevas prácticas), pero no ha habido una reconceptualización sustancial de la gobernanza de las organizaciones sin fines de lucro; sino sólo más orientación y exhortación a hacer mejor el trabajo que tradicionalmente se espera que hagan las juntas directivas?



Hábitat para la Humanidad®

En general, se mantiene una concepción “estrecha” de las juntas directivas, como meros instrumentos de rendición de cuentas, guardianes, custodios y, a veces, también proveedores de bienes tangibles. La propuesta es trabajar un marco conceptual que permita repensar el papel de la junta directiva en la gobernanza.

Los autores plantean que, la raíz del problema es que las juntas directivas, en la práctica, no tienen un fuerte sentido de propósito. Detrás del problema del desempeño está el problema del propósito: a menudo, las juntas no logran ver la relación entre su trabajo y la misión de la organización. Esto hace que les sea más difícil involucrarse y disfrutar de su trabajo. Las organizaciones, y el sistema general, presionan para que las juntas sean entidades centradas en la rendición de cuentas. Si bien ese es un rol necesario, es sólo una parte de su "propósito".

Enriquecer el trabajo de la junta es clave para mejorar su desempeño. Las personas están más motivadas cuando están interesadas y comprometidas con su trabajo y, si están más motivados, darán más de su tiempo. La pregunta es: ¿Cómo enriquecer el trabajo de la junta?

El libro combina dos *historias* familiares, una sobre el liderazgo y otra sobre la gobernanza, en una nueva historia sobre **la gobernanza como liderazgo**. Los autores proponen combinar el liderazgo y la gobernanza de una nueva forma, y darle una nueva expresión: **gobernanza como liderazgo**, lo cual permite también ofrecer a los miembros de las juntas directivas un trabajo más significativo y trascendente.

En ese sentido, el libro desafía el pensamiento tradicional sobre el papel de las juntas directivas de las organizaciones sin fines de lucro con un nuevo marco, para comprender *los modos* en que gobiernan las juntas. Se ha escrito mucho sobre liderazgo, pero poco sobre gobernanza; y la mayor parte de la literatura sobre juntas directivas se refiere a *qué deben* y *qué no deben* hacer los miembros de una junta, sus roles y responsabilidades, centrándose, sobre todo, en temas de control y rendición de cuentas.

Los autores describen dos modos de gobierno que son bastante familiares: el *fiduciario*, que requiere disciplina financiera, supervisión administrativa y fidelidad a la misión de la organización; y el *estratégico*, que aborda el alineamiento de las capacidades, fortalezas y debilidades internas de la organización sin fines de lucro con las oportunidades externas, para maximizar el impacto social. Adicionalmente proponen un tercer modo: el *generativo*, que es la capacidad de los participantes para lidiar con, la “percepción, monitoreo, identificación o reconocimiento de problemas y oportunidades” que impulsan la estrategia, las políticas y la resolución de problemas en una organización. Adicionalmente, sugieren que, si bien los roles fiduciario y estratégico son terreno familiar para la mayoría de las organizaciones, *es realmente en el modo generativo donde existen las mejores oportunidades para que una junta agregue valor único*.

Los miembros de la junta directiva y los gerentes tienden a centrarse en ciertos procesos poderosos que creen que dan forma a sus organizaciones, incluido el establecimiento de la Misión, la planificación estratégica, el desarrollo de programas y varios tipos de resolución de problemas. Pero estos procesos en realidad están moldeados por otro poderoso proceso: el del pensamiento generativo. El pensamiento generativo impulsa a todos los demás procesos. Enmarca los problemas que resolvemos, determina qué es necesario decidir antes de que tomemos decisiones, sugiere qué vale la pena como estrategia antes de desarrollar un plan estratégico. En el libro se plantea que, si las juntas no participan en este pensamiento generativo, no están gobernando plenamente.

De hecho, plantean los autores, cuando la junta es capaz de trabajar en los tres modos es que puede trascender el papel de super gerente y ejercer o promover una verdadera gobernanza. “Gobernanza como liderazgo” es una hoja de ruta para llegar allí, que proporciona ideas y ejemplos para juntas directivas, ejecutivos y otras



personas que buscan nuevas formas de pensar, habilitar y modelar una mejor gobernanza de las organizaciones sin fines de lucro.

¿Qué tiene de especial lo que los miembros de la junta directiva pueden aportar mediante el pensamiento generativo? Por un lado, tienen la responsabilidad única de participar en este trabajo. Su responsabilidad es

desarrollar las metas y propósitos de la organización, y eso significa trabajar en este modo generativo, que es donde las metas y estrategias realmente toman forma. Afortunadamente, también están bien posicionados para hacerlo. Obviamente, están comprometidos con la organización y comprenden parte de su complejidad, pero en el mejor de los casos, también tienen la distancia necesaria para pensar críticamente sobre la organización. Y, como colectivo, las juntas directivas pueden apoyar al equipo ejecutivo a incorporar múltiples perspectivas en un diálogo generativo, lo que realmente beneficia el intercambio de puntos de vista y enfoques. Es decir, enriquecen la discusión y brindan oportunidades para sacar nuevas conclusiones y establecer la dirección de una organización.

¿Significa esto que cada persona del consejo o junta tiene que ser un “pensador generativo”? ¿Qué pasa con la persona que es reclutada específicamente porque tiene, por ejemplo, experiencia en supervisión financiera y responsabilidad fiduciaria? No todas las personas, pero sí todas las juntas directivas, deberían poder gobernar de forma generativa. Algunas personas estarán más inclinadas a ello que otras. Seguramente, todos los miembros de la junta utilizan el pensamiento generativo en sus “trabajos diarios”. Lo hacen tácitamente; y los directores ejecutivos lo hacen todo el tiempo. Lo que se recomienda es que el proceso de análisis y propuesta estratégica se traslade a la sala de las juntas, que se identifique explícitamente y se integre en el trabajo de gobernanza de la organización.

Este tipo de análisis y pensamiento debe hacerse en forma explícita. Que la junta sea explícita y reflexiva es lo que separa el pensamiento generativo, que a menudo es informal, del gobierno generativo, en el que la junta debate intencionalmente las preguntas y cuestiones que impulsan la estrategia y la toma de decisiones.

Tener conciencia de, y explicitar los tres modos de gobierno, puede ayudar a las deliberaciones en la sala de juntas. A menudo, algunos miembros de la junta reflexionan y conversan de manera fiduciaria, otros de manera estratégica y tal vez algunos de manera generativa, y todos terminan conversando e interactuando entre sí. Identificar estos modos, y tener conciencia de los modos en que se está operando, puede ayudar a las juntas directivas a darse cuenta de cuándo podrían estar gobernando demasiado de un modo, y cómo fomentar una mejor conversación.

¿Por qué sería interesante para los miembros de la Junta gobernar de esta forma? La mayoría de los miembros de juntas se unen a la organización porque quieren realizar un trabajo significativo y trascendente. Sin embargo, en forma creciente, se orienta a las juntas directivas a centrarse casi exclusivamente en el trabajo fiduciario. Las personas se unen a juntas directivas para aportar a las misiones y valores de las organizaciones. El trabajo generativo permite eso. Es por esto por lo que puede hacer el trabajo de las juntas más atractivo e interesante.

¿Quién debe ser responsable por introducir y facilitar este enfoque? Lo ideal sería que la presidencia y la dirección ejecutiva, conjuntamente, como binomio, faciliten la incorporación de este enfoque, para que sea efectivo. Pueden comenzar abriendo oportunidades para realizar un trabajo generativo en la Junta, planteando asuntos y temas generativos, explícitamente.

¿Cómo reconocer una oportunidad para este tipo de enfoque cuando aparece? Por definición, las cuestiones generativas tienden a ser inquietantes, preocupantes, inminentes, molestas o intrigantes. Además, no se presentan como preguntas ya claramente formuladas; no son cuestiones meramente técnicas y no tienen una

sola respuesta correcta. Implican juicios de valor y enfoques. Además, muy a menudo, los aspectos a tratar están integrados o insertos dentro de cuestiones que podrían deliberarse estratégicamente o de manera fiduciaria. Lo realmente crucial es que, a medida que la dirección ejecutiva profundiza en un tema generativo, la junta se involucre y, junto con la dirección ejecutiva, trabajen unidos en el desarrollo de una estrategia, evitando llegar a la mesa de la junta directiva ya con las conclusiones.

Con mucha frecuencia, es la dirección ejecutiva la que hace todo el pensamiento o análisis generativo y presenta una recomendación a la junta. La junta directiva *se involucra tarde y muy poco en el trabajo generativo*. Eso es precisamente lo que se necesita cambiar. Para las direcciones ejecutivas esto implica tomar riesgos, ya que involucrar a la junta directiva en temas o asuntos que los que la dirección ejecutiva no tendrá, por definición, una respuesta clara o única para ofrecer. Esta actividad de pensamiento generativo los directores usualmente la realizan con unos pocos asesores de confianza: personas que les ayudan a dar forma a sus ideas y las impulsarán en diferentes direcciones. El hecho de plantear estos temas a la junta, sin tener, por definición, una respuesta clara que ofrecer, puede hacer sentir a la dirección que toma riesgos frente a su ente de autoridad.

¿Cómo puede la junta brindar apoyo a la dirección ejecutiva en esto? Ambas partes deben tener claro que este no es un juego de suma cero: la junta no está tratando de arrebatarse el pensamiento generativo al director ejecutivo. Las juntas directivas y los directores ejecutivos deben compartir el trabajo, ambos deben participar.

También es una cuestión de confianza. Una vez más, muchos directores ejecutivos crean pensamiento generativo informalmente, y algunos lo hacen con asesores que pueden incluir miembros de la junta directiva. Lo que se plantea aquí es que éste es un proceso que también pertenece a la sala de juntas.

A menudo escuchamos a las direcciones ejecutivas quejarse de que sus juntas directivas no “lo entienden” y por ello tratan de mantener a los miembros de junta alejados del trabajo generativo. Acercar a la junta puede realmente involucrar a los miembros y ayudarlos a ganarse la confianza de la dirección ejecutiva. Por supuesto, la junta debe ser respetuosa. El pensamiento generativo nunca debe ser un proceso de último momento. Los miembros tienen que hacer preguntas en el momento adecuado, no reabrir todo a último momento, lo cual es frustrante para la dirección ejecutiva y debilitante para el grupo. La cuestión es ser desafiante y productivo, ayudar al personal con pensamiento generativo, pero no dedicarse a buscar errores, como se haría en el modo fiduciario.

Para el gobierno generativo, el desafío no es sólo qué información trae la dirección ejecutiva a la junta directiva, sino qué tipo de aprendizaje activo puede hacer la junta directiva junto con la dirección ejecutiva. Los autores defienden lo que llaman “trabajo de límites”, donde los miembros de la junta trabajan en la “intersección” entre la sala de la junta y la comunidad en general, el contexto; o la sala de la junta y la organización misma, para darle sentido a su entorno y comenzar el tipo de pensamiento que eventualmente genera ideas para la estrategia.

¿Cuáles son algunas señales de que se está produciendo pensamiento generativo? Hay muchas señales en el lenguaje que la gente usa. Por ejemplo: “¿No se trata realmente de... X?” o “¿Qué pasa si miramos las cosas de esta manera?” Este tipo de frases o preguntas indican que las personas están intentando iniciar una conversación generativa, de creación y aprendizaje.

Las formas en que las personas usan la historia también son importantes: Cuando se habla de “Nosotros siempre...” “Desde entonces...” – estas frases casi siempre van seguidas del intento de alguien de enmarcar el trabajo de la organización de cierta manera, y el trabajo de la junta implica decidir si eso, “el sentido de las cosas”, es realmente adecuado.



Hábitat para la Humanidad®

¿Qué tipo de perfiles deberían buscar las organizaciones para lograr una gobernanza generativa? Con relación al proceso de reclutamiento para la junta directiva y el enfoque en tipos particulares de experiencia o habilidades, parece que siempre serán necesarias algunas habilidades específicas como, por ejemplo, recaudación de fondos, supervisión financiera y de programas, como habilidades clave que se buscan en las personas para integrar la junta directiva. Los autores proponen buscar nuevos miembros de junta directiva como si buscaran una persona para la dirección ejecutiva. Se necesita analizar no sólo sus habilidades técnicas, sino también sus activos intelectuales más amplios. ¿Cómo piensa la persona? ¿Qué curiosidad muestra? ¿Qué

posibilidades hay de que desafíe a otros? ¿Qué tan dispuesta estaría a trabajar y luchar de manera colaborativa? Y también se insta a las juntas directivas a pensar en términos de desarrollo: ¿Puede la persona desarrollar las prácticas y normas necesarias para trabajar en los tres modos?

Muchas juntas han tenido un desempeño limitado, en parte porque el campo ha estado reduciendo la idea misma de gobernanza, convirtiéndola en una función “policial” o de “control”. El modo generativo en la gobernanza es una oportunidad para ampliar el concepto de gobernanza en sí mismo, y no limitarlo a una fuerte inclinación a la rendición de cuentas, que es una expectativa cada vez más fuerte en el contexto en general, sino también generar más gobernanza.

Sería ideal que, comenzando por los binomios (presidentes y direcciones ejecutivas), revisen conjuntamente este artículo para definir los cambios que podrían mejorar la calidad y la centralidad de la gobernanza institucional. Posteriormente, estos ajustes deberían presentarse a las juntas directivas para su análisis. Es fundamental entender que las juntas y las direcciones ejecutivas están intrínsecamente entrelazadas.