Liderazgo de la junta directiva para una mejor gobernanza

El ex CEO de YMCA World Urban Network, Bob Gilbertson, proporciona su revisión de un artículo en la Revisión de INNOVACIÓN SOCIAL de Stanford: *The Four Principles of Purpose-Driven Board Leadership* (Los Cuatro principios del liderazgo de la junta directiva impulsado por el propósito) por Anne Wallestad (10 de marzo de 2021)

Hay evidencia de que las juntas directivas de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro están en crisis, aunque pueden no estar al tanto.

- ¿Su propósito principal es la recaudación de fondos?
- ¿Su propósito principal es fiduciario?
- ¿Qué tan involucrados deben estar en la estrategia o las tácticas?
- ¿La perpetuación de la organización es más importante que el propósito/la misión?
- ¿Qué debe saber la junta directiva acerca de los servicios de la organización?
- ¿Cuánto deben comprender los miembros de la junta directiva a su comunidad y sus desafíos?

La cuestión de la función de la junta directiva se complica por las necesidades y condiciones de la comunidad que cambian rápidamente, la proximidad y las relaciones con otras organizaciones de propósito similar, y la comprensión de las desigualdades comunitarias e institucionales. Puede haber otros factores complicados en su comunidad. La percepción errónea que tienen tanto el CEO como los miembros de la junta directiva de la función de la junta directiva de una organización moderna sin fines de lucro y de una ONG contribuye a esta crisis de liderazgo.

Las juntas de las organizaciones sin fines de lucro y de las ONG tienen un poder e influencia significativos con la acción colectiva de sus miembros. Son independientes y, sin embargo, forman parte de la organización a la que sirven. Fuera de la organización, son responsables ante la comunidad, así como dentro de la organización son responsables ante sus miembros. Existe flexibilidad para cambiar la dirección o rediseñar la función de la junta directiva con cambios en los estatutos o reglas. Esta flexibilidad inusual permite agilidad, pero a menudo se ve afectada por las tradiciones.

Según el estudio más reciente de *Leading with Intent* de BoardSource, en los EE. UU. las juntas de ONG sin fines de lucro están preocupadas por la recaudación de fondos, desconectadas de las comunidades y las personas a las que prestan servicios, mal informadas con respecto a los servicios que prestan y cómo se integran en la comunidad de servicios, y carecen de diversidad racial y étnica. (Si bien en la última década, ha habido una mejor integración de las mujeres en muchas juntas, a menudo no están representadas equitativamente).

Ofrezco 2 desafíos adicionales para mejorar las juntas. El 1er desafío es que muchas juntas directivas están diseñadas para recaudar fondos y son demasiado grandes para lograr una gobernanza efectiva. Es extremadamente difícil que una junta directiva con más de 12 miembros esté completamente informada, comprometida y tenga un debate significativo sobre decisiones importantes. A menudo, el comité ejecutivo de 8 a 12 personas se desempeña como la junta directiva "sombra". Los miembros del comité ejecutivo están mejor informados y el resto de los miembros de la junta directiva siguen su ejemplo en lugar de cuestionar y participar en los problemas. El 2do desafío es que muchas juntas directivas no tienen límite de mandato. Existen argumentos a favor y en contra de los

límites del mandato. El argumento en contra de los límites del mandato es, ¿por qué dejar que un miembro talentoso de la junta directiva se vaya de la misma? El problema es que permanecen en la junta directiva demasiados miembros poco talentosos, y esto hace que sea más difícil cambiar las tradiciones y agregar nuevos talentos necesarios a la junta directiva.

BoardSource ofrece una nueva orientación al liderazgo de la junta directiva: "Liderazgo de la junta directiva impulsado por el propósito". Existen 4 principios fundamentales que definen aún más la forma en que una junta directiva ve su función.

1. **El propósito antes que la organización**: Orientación de la toma de decisiones que considera el propósito por sobre la organización. En una crisis, una junta directiva puede decidir mantener reservas financieras para garantizar mejor el futuro de la organización, cuando durante esa crisis su propósito puede cumplirse mejor al gastarlo para satisfacer las necesidades vulnerables de la comunidad y el propósito de la organización.
2. **El respeto por la comunidad de organizaciones sin fines de lucro y las ONG**: La acción de una organización puede tener un impacto positivo o negativo en la comunidad circundante de proveedores de servicios. Habrá ocasiones en las que la "generosidad del espíritu" de una organización sea la mejor acción porque promueve el propósito y fortalece la comunidad de servicio social.
3. **El enfoque en la equidad**: Comprender las cuestiones de equidad y actuar para promover la equidad en lugar de apoyar intencionada o inadvertidamente las desigualdades existentes en la comunidad y las instituciones. Esto tiene implicaciones de servicio y representación.
4. **La autorización y el reconocimiento de voz y poder**: Aquellos que son beneficiarios del trabajo de la organización deben tener el poder de autorizar dicho trabajo. El mejor ejemplo es escuchar siempre a los jóvenes cuando se expresan sobre sus necesidades y desafíos en lugar de diseñar programas para ellos.

El propósito antes que la organización

"Tradicionalmente, se entiende que las juntas directivas están impulsadas por misiones, lo que significa que la junta directiva es responsable de garantizar que la organización haga un buen trabajo que promueva su causa. Pero si bien tener como impulso a la misión se centra en el rol de la organización en hacer el bien, creemos que las juntas directivas deben volver a centrarse en el propósito: la razón fundamental por la que existe la organización".

A continuación, BoardSource define los siguientes términos para aclarar el proceso de "volver a centrarse".

- Visión: el estado futuro deseado
- Misión: el rol de una organización en el trabajo hacia su visión
- Valores: los principios y creencias que guían la forma en que una organización promulga su misión
- Propósito: el motivo de una organización para estar en el mundo, que es una fusión de los conceptos de misión y valores en busca de la visión

Cada junta directiva de ONG sin fines de lucro tiene las siguientes obligaciones:

- Fiduciario financiero, para supervisar los usos razonables de los recursos organizacionales
- Deberes legales, evitar el auto negocio y los conflictos de intereses
- Recaudación de fondos, para obtener los recursos adecuados de la organización
- Establecimiento de la política y la dirección para la organización
- Contratación y supervisión del CEO
- Gestión de los estatutos y las reglas organizativas, y cambio cuando sea necesario
- Reclutamiento y capacitación a los nuevos miembros de la junta directiva
- Mantenimiento de relaciones comunitarias y gubernamentales

Poner el propósito, "por qué existe la organización", antes que la organización, influye en todas las tareas de la junta directiva como el primer y último filtro en un proceso complejo de toma de decisiones. También aumenta la importancia de reclutar, capacitar e involucrar a los miembros de la junta directiva completamente informados para lograr la mejor gobernanza de toma de decisiones impulsada por el propósito.

Futuro

El liderazgo de la junta directiva impulsado por el propósito transformará con el tiempo quiénes sirven en la junta directiva. Los líderes impulsados por el propósito reclutarán a otros con las mismas creencias y aquellos que no puedan cambiar abandonarán la junta directiva y seguirán sus propios intereses. Es importante que los líderes impulsados por un propósito comprendan la diferencia entre una junta de ONG sin fines de lucro y una junta corporativa con fines de lucro. La diferencia reside en "por qué existe la organización", sus principios y los resultados previstos. Esto será emocionante para aquellos miembros de la junta directiva que mejor se adapten al liderazgo transformacional de la junta directiva. Como todo cambio, requiere compromiso, transparencia y disciplina.

Notas del autor: Robert B. Gilbertson, Jr. Sept. 2023

Algunos pueden concluir que este artículo es simplemente nueva semántica, pero sugiero que no lo es. Me doy cuenta de que muchos de ustedes están trabajando en problemas de gobernanza o quieren hacerlo. Espero que esto sea útil mientras consideran el desarrollo continuo de su junta directiva y sus prácticas de gobernanza. Una junta directiva de alto rendimiento es diferente hoy en día que en el pasado y seguirá evolucionando en el futuro. El cambio nunca es fácil; sin embargo, el papel de la junta directiva es fundamental para el logro exitoso del motivo de la existencia de su organización Y.

Espero que esta revisión de *los Cuatro principios del liderazgo de la junta directiva impulsado por el propósito* haya sido útil, junto con mis sugerencias sobre el tamaño de la junta directiva y los límites del mandato. Me complace responder preguntas o incluso organizar un Zoom si hay interés. Pueden comunicarse conmigo por correo electrónico a: bgilbertson52@hotmail.com.

Pueden ver el artículo original en el siguiente enlace:

https://ssir.org/articles/entry/the_four_principles_of_purpose_driven_board_leadership