

Sabiduría Aplicada al **SECTOR** --- **SIN FINES** DE --- **LUCRO**

Ocho Claves Prácticas para Líderes

JAMES C. MORGAN

Segunda edición

Elogios a *Sabiduría Aplicada al sector sin fines de lucro*

“*La Sabiduría Aplicada para el Sector Sin Fines de Lucro* es uno de los recursos de liderazgo más prácticos que he encontrado. Los consejos están basados en experiencia del mundo real; esto no es teoría, es liderazgo en acción. Hago referencia a los organismos en mis conversaciones con líderes de organizaciones sin fines de lucro, miembros de juntas directivas y mi propio equipo, porque van directo al grano y llegan a lo que verdaderamente importa.”

— **Lauren Reilly**

Directora ejecutiva, Gratitude Network

“CEN es una organización de formación para entidades sin fines de lucro y, en esta labor, vemos el potencial de cada persona, independientemente de su cargo, para asumir un papel de liderazgo. En nuestros programas, *Sabiduría Aplicada al sector sin fines de lucro* es una herramienta poderosa que ayuda a cualquier persona a mejorar sus habilidades de liderazgo y gestión.”

— **Shana Peete**

Directora ejecutiva, Center for Excellence in Nonprofits

“*La Sabiduría Aplicada para el Sector Sin Fines de Lucro* captura las lecciones de gestión de Jim Morgan de manera simple y clara. Como líder comprometido con el desarrollo del talento y el liderazgo, creo que es esencial que estas ideas estén al alcance de todos los lectores, ampliando su impacto y relevancia en nuestras organizaciones.”

— **Jorge Titingher**

Directora ejecutiva, Titingher Consulting

“*La Sabiduría Aplicada* ayuda a los líderes de organizaciones sin fines de lucro a fortalecer la efectividad organizacional, la resiliencia y el impacto sostenible a nivel mundial. La Fundación Cornerstone OnDemand se enorgullece de asociarse con *Sabiduría Aplicada* para ofrecer una versión contextualizada del programa de capacitación de *Sabiduría Aplicada* para el personal humanitario y de organizaciones sin fines de lucro a nivel global, a través de nuestros portales en línea gratuitos, DisasterReady.org y NonprofitReady.org.”

— **Tina Bolding**

Director, Cornerstone OnDemand Foundation

“En mi curso ‘Liderazgo Efectivo para Organizaciones Sin Fines de Lucro’, los estudiantes leen y analizan *La Sabiduría Aplicada para el Sector Sin Fines de Lucro*. Está repleto de principios de liderazgo perspicaces, así como de sentido común. A mis estudiantes les encanta el libro y la sabiduría relevante que extraen para sus futuras carreras en el liderazgo de organizaciones sin fines de lucro.”

— **Brad McMillan**

Director, Posgrado en Liderazgo de Organizaciones sin Fines de Lucro, Bradley University

Sabiduría Aplicada al **SECTOR** **SIN FINES DE** **LUCRO**

Ocho Claves Prácticas para Líderes

JAMES C. MORGAN

Segunda edición



Chandler Jordan Publishing



Sabiduría Aplicada al sector sin fines de lucro: ocho claves prácticas para líderes
Copyright © 2020, 2026 James C. Morgan

Todos los derechos reservados.

Primera edición en español: agosto de 2026

Publicado y distribuido por Chandler Jordan Publishing, Los Altos, California

ISBN (PDF): 979-8-9879797-4-7

Adaptado de *Applied Wisdom: Bad News Is Good News and Other Insights That Can Help Anyone Be a Better Manager* by James C. Morgan y Joan O'C. Hamilton

Consultor de publicación y edición: Thad McIlroy, The Future of Publishing

Estrategia digital y sitio web: Jim McDonough

Consultores del proyecto: Leslie Hansen, Kathleen King y Diane Parnes

Traducción al español por María López Godoy

Diseño de portada e interior: AKACreativegroup.com con Jonas Peres, Madrid

Agradecemos también al equipo de Morgan Family Foundation: Linda Verhulp, Mary Smith, Lisa Downey, Mara Yarp y Becky Morgan

Visite el sitio web de Applied Wisdom for Nonprofits
appliedwisdomfornonprofits.org

ÍNDICE

Una nota de Jim Morgan 7

Cómo utilizar este manual 9

LA CULTURA

1 | Cultivar la cultura 12

2 | Respete y confíe en su equipo 16

3 | Las malas noticias son buenas noticias 20

PLANIFICACIÓN

4 | Desarrolle la inteligencia de juego 26

5 | El trabajo completo 30

6 | Priorice y enfóquese 34

IMPLEMENTACIÓN

7 | Procéselo y envíelo 40

8 | ¿Quién tiene el mono? 44

Poniendo en práctica su sabiduría 48

Sobre James C. Morgan 50

Mi colección de consejos de gestión 52

También de Jim Morgan 54

Visita la web:
Applied Wisdom for Nonprofits

Aprenda

Refuerce su liderazgo y aumente su impacto con el curso online Sabiduría Aplicada para organizaciones sin fines de lucro.

Lea

Disponible en formato impreso y digital. Solicite ejemplares adicionales para compartir con colegas, amigos y familiares.

Escuche

Audiolibro disponible para escuchar durante sus viajes diarios o paseos.

Suscríbase

Reciba nuestro boletín semanal gratuito con ideas y recursos adicionales de Sabiduría Aplicada.



AppliedWisdomForNonprofits.org

Una nota de Jim Morgan

Empecé a trabajar en el negocio familiar, Morgan & Sons Canning, cuando era joven. Hoy, al mirar hacia atrás, veo lo afortunado que fui de contar con un padre y un abuelo que me dieron el ejemplo de cómo actuar con ética y eficacia, tanto en los negocios como en la vida. Me enseñaron a tratar con las personas y la importancia de respetar a todo el mundo.

Recibí una excelente formación en la Universidad de Cornell, luego serví dos años en el Ejército de Estados Unidos, seguido de varios años en el mundo de los negocios y la inversión en alta tecnología. En 1976 entré en Applied Materials, una empresa fabricante de equipos para semiconductores, y la dirigí durante casi treinta años. Cuando llegué, estaba al borde de la quiebra; cuando me jubilé en 2003, Applied Materials era líder mundial con ingresos de miles de millones de dólares y más de 15.000 empleados en 18 países. Desde entonces, he dedicado mi tiempo a formar parte de consejos directivos de organizaciones sin fines de lucro y al trabajo filantrópico, colaborando con decenas de entidades, tanto grandes como pequeñas.

Cómo fui forjando mi enfoque de gestión

Aprender sobre liderazgo y gestión ha sido una pasión constante a lo largo de mi vida. En el camino, fui descubriendo muchas lecciones valiosas que marcaron mi carrera profesional, mi labor en la comunidad y mi vida personal. Con el tiempo comprendí que mis primeras experiencias en la fábrica de conservas tenían mucho que ver con los retos y oportunidades que más tarde encontré en el mundo empresarial; muchas de ellas dieron forma a ideas que empecé a aplicar en mi trabajo. Con los años, algunos miembros de mi equipo en Applied Materials comenzaron a llamarlas «Morganismos».

En mi autobiografía de 2016, *Sabiduría aplicada: Las malas noticias son buenas noticias si haces algo al respecto*, documenté más de cien de estos Morganismos. Algunos amigos me han comentado que también les han resultado útiles en su vida personal. Yo los he utilizado como herramienta de gestión para asesorar a directores, equipos y juntas directivas de ONG, tanto globales como locales. Funcionan en cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño o sector. Con el tiempo, estos conceptos se han convertido en un lenguaje común que refuerza la comprensión y la confianza entre el personal, la junta directiva e incluso los donantes. Yo mismo me guío por ellos a la hora de decidir dónde colaborar y dónde aportar recursos.

Para este libro he seleccionado ocho reflexiones sencillas que siempre han dado buenos resultados. Espero que ayuden al sector sin fines de lucro de tres formas específicas.

Primero, que ayuden a las personas a desarrollar su capacidad de liderazgo y gestión, a ser más eficaces y a potenciar su productividad.

Segundo, que ayuden a las organizaciones a fortalecer la capacidad y la flexibilidad de sus equipos diversos —tanto del personal como de las juntas directivas— para afrontar la complejidad y el cambio.

Por último, que ayuden a los donantes a comprender por qué los fondos sin restricciones son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos y cumplir la misión de una organización.

El éxito requiere un liderazgo efectivo

Dicen que la única constante en la vida es el cambio. Sin embargo, las exigencias básicas y los desafíos de la gestión no han variado mucho desde mis tiempos en la fábrica de conservas. Dirigir una organización requiere tanto liderazgo como gestión. Aunque están estrechamente vinculados, no son lo mismo ni pueden intercambiarse. Como señaló Peter Drucker, padre de la teoría moderna de la gestión: «La gestión consiste en hacer bien las cosas; el liderazgo, en hacer las cosas correctas».

Todas las organizaciones se enfrentan a desafíos al trabajar con personas. Los mejores líderes empoderan a sus equipos y los ayudan a alcanzar todo su potencial. Liberar y fomentar la excelencia en los demás ha sido lo más gratificante de mi carrera. Estoy convencido de que cualquier persona, independientemente de su formación o de su puesto actual, puede mejorar sus habilidades de liderazgo y gestión, tanto en una empresa global como en una ONG llena de pasión, pero con recursos limitados.

¡Éxitos!

Jim Morgan

Presidente, Fundación Familiar Morgan

Cofundador, The Northern Sierra Partnership

Presidente Emérito, Applied Materials, Inc.

Cómo utilizar este manual

Este manual tiene ocho capítulos, cada uno basado en mis ideas sobre gestión y centrado en los tres pilares de una organización exitosa: la cultura, la planificación y la ejecución. Pero estas ideas no solo sirven para esos ámbitos; pueden aplicarse en muchos aspectos de la gestión organizativa. He incluido algunas anécdotas y ejemplos personales para mostrar cómo funcionan en situaciones distintas.

Para sacarle el máximo provecho a este manual, permítame sugerirle algunas formas de abordar el contenido.

Aunque puede empezar el manual por cualquier idea que le llame la atención, le recomiendo leerlo entero, de principio a fin. Solo le llevará entre 20 y 30 minutos, ideal para un trayecto corto en tren o un vuelo. Cada vez que lo relea, sacará aún más provecho. Si prefiere escuchar el texto mientras pasea o conduce, visite appliedwisdomfor nonprofits.org, donde puede descargar el audiolibro. Podría leerlo primero y luego escucharlo, para afianzar bien los conceptos.

Reflexionar sobre la Sabiduría Aplicada

Tras su primera lectura (o escucha), piense en una situación actual en la que alguna de estas ideas podría serle útil. ¿Por qué no comenta este enfoque de gestión en su próxima reunión de equipo o con la junta directiva, o lo comparte en una conversación con amigos?

Para ayudarle a reflexionar, al final de cada capítulo encontrará una serie de puntos de conversación para directivos, miembros de equipos, miembros de juntas, donantes individuales y entidades filantrópicas. Aunque solo se identifique con uno o dos de estos roles, le animo a leer todas las propuestas para ver las ideas desde distintas perspectivas.

Tras leer este manual, le invito a visitar nuestro nuevo curso de Liderazgo con Sabiduría Aplicada para entidades sin fines de lucro. Es un curso virtual autoguiado, compuesto por videos breves y ejercicios que ponen a prueba sus ideas, potencian sus habilidades de liderazgo y amplían su impacto.

Visite: appliedwisdomfor nonprofits.org/course.

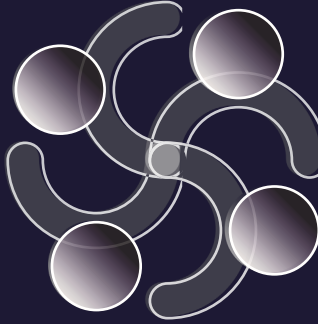
Mientras trabaja con este contenido, empiece a pensar en las máximas, expresiones o frases que le han llamado la atención a lo largo de su carrera. Ahora es un excelente momento para empezar a anotarlas y crear su propia Sabiduría Aplicada (consulte la página 53 para más información).

Comencemos.



La cultura se construye a partir de los valores de su organización sin fines de lucro.

Y esos valores deben incluir el respeto, la confianza y otras formas de comportamiento solidario dentro de la organización. Las organizaciones sin fines de lucro se dedican a afrontar los retos más difíciles del mundo, pero también necesitan mirar hacia adentro y entender que “las malas noticias son buenas noticias” si haces algo al respecto.



1

Cultivar la cultura

La cultura importa. Es un activo esencial de la organización.

El papel del liderazgo es construir una cultura organizativa sólida, arraigada en el propósito, la misión, la visión y los valores de la organización sin fines de lucro. Se trata de que las personas, en todos los niveles de la organización tengan claro su propósito, así como sus objetivos a corto y largo plazo, y sientan un auténtico sentido de pertenencia y respeto. Una cultura excepcional atraerá a personas excelentes: empleados, voluntarios, miembros de la junta y donantes comprometidos que impulsen la misión hacia adelante.

Una cultura arraigada en los valores

Para guiar a una organización sin fines de lucro en tiempos cambiantes, mantenga viva la razón de ser de la organización y aquello que representa. Tenga clara la cultura que desea y aproveche cada oportunidad para cultivarla.

La cultura se construye a partir de los valores de su organización. Su equipo y su junta directiva deben definirlos con claridad y hacerlos suyos. Si no desarrolla los procesos de manera colaborativa, escuchando a todas las personas implicadas, su cultura puede quedar minada por descontentos acumulados. Las actitudes poco productivas suelen extenderse con facilidad en organizaciones que descuidan su misión, visión y valores. En cambio, una cultura que fomente y recompense el respeto y la confianza será sana, fuerte y plenamente productiva.

Para crear un entorno dinámico y una cultura viva, debe tener muy claras las conductas que valora. Refuerce aquellas que fortalezcan la cultura que quiere construir, y asegúrese de que estén alineadas con sus políticas y prácticas. Busque comprender con claridad por qué el personal y los voluntarios se quedan o se van, y qué revela eso sobre su organización.

Las necesidades de sus constituyentes cambian, el personal y las juntas directivas van y vienen, aparecen nuevas herramientas y las economías se transforman. En un entorno de trabajo dinámico, usted nunca terminará por completo de poner en práctica nuevos sistemas y procesos de gestión. Pero, después de ello, la calidad de la experiencia laboral en el espacio de trabajo, será determinada por la consistencia de los valores que usted conscientemente cultiva y comunica.

Su cultura también es visible desde afuera, para todos sus constituyentes, voluntarios, donantes, patrocinadores y financiadores públicos. Comunicar con claridad el impacto de su organización sin fines de lucro y ser transparente sobre la gestión eficaz de los recursos inspira a estas personas a involucrarse, contribuir y apoyar activamente su misión.

Me gusta pensar que en Applied Materials contratamos a la gente adecuada y los escuchamos con atención. Apoyamos sus esfuerzos con los recursos necesarios y con ánimo, incluso en tiempos difíciles y en momentos de incertidumbre. A cambio, todos esos elementos dieron forma a una cultura en la cual el trabajo era valorado y la gente se esforzaba mucho para tener éxito.

Cuando las cosas van bien, es fácil dar la cultura por sentada. Pero cuando empiezan a romperse, muchos responsables se fijan en alguna cualidad que creen que les falta. De pronto, anuncian: «Hay que cambiar la cultura» o «Tenemos que traer a un consultor». Surgen eslóganes pegadizos impresos en tazas y camisetas, se organiza un retiro de equipo fuera de la oficina y, de golpe, el tema de la «cultura» aparece en la agenda de todas las reuniones.

Pero nunca se conseguirá cambiar la cultura de una organización simplemente diciéndole al equipo que hay que cambiarla. Un evento fuera de la oficina puede ayudar a ponerse de acuerdo sobre lo que no funciona, pero no bastará para lograr un cambio duradero. Es necesario actuar con intención. Llevar a cabo cambios reales y comunicarlos —no una vez, sino una y otra vez, con constancia.

Si desea fomentar un tipo concreto de cultura, o reconstruir una que no funciona, necesita la estructura, los procesos y las personas adecuadas. Analice su actividad en busca de huecos o desalineaciones. Asegúrese de que sus líderes rindan cuentas en temas de priorización de cambios y de que su equipo esté lo más cualificado y enfocado posible. Si hace todo esto bien, su cultura evolucionará con el tiempo. Es responsabilidad de cada miembro del equipo «predicar con el ejemplo» y comprometerse con la creación de una organización de calidad.

El ejemplo que marcan los líderes

La responsabilidad de la junta directiva incluye supervisar una cultura interna saludable. Aunque la junta tenga un contacto limitado con la operación diaria de la ONG, ha de velar por que el director general transmita y encarne los valores de la entidad y fomente la cultura en todos los niveles.

La junta también debe estar alineada con los valores de la organización. Cuando sus miembros se tratan con cortesía y respeto entre ellos y con la dirección, marcan el ejemplo que el equipo debe seguir. La cultura de la junta forma parte del «ejemplo que marca la dirección».

Como tantas veces se dice, la cultura devora a la estrategia en el desayuno. La cultura importa. Es el activo fundamental de su organización y determina si su entidad sin fines de lucro es simplemente buena o si llega a ser excelente.

Temas para iniciar la conversación

Para directivos

1. ¿Cómo contribuyen sus acciones y comportamientos a crear la cultura que desea? ¿Qué tres actitudes o comportamientos se compromete a mejorar?
2. ¿Qué medidas ha puesto en marcha para recabar opiniones sobre la cultura organizativa de todas las personas implicadas? ¿Cómo actúa ante las diferencias entre la cultura real y la que se percibe en su organización?

Para los miembros del equipo

1. Describa la misión y los valores de su organización sin fines de lucro; ¿cómo se reflejan en su día a día? ¿Qué podría ayudarle a que haya aún más coherencia entre lo que hace y lo que valora?
2. ¿En qué sentidos su lugar de trabajo refleja una cultura sana? (¿Y en qué aspectos falla?) ¿Qué tres ideas se le ocurren para reforzar la cultura en su organización?

Para los miembros de la junta

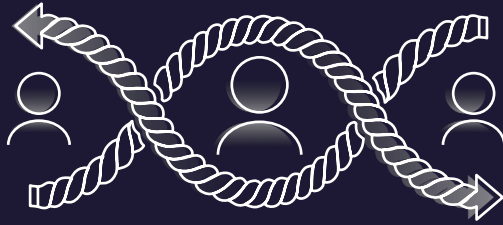
1. ¿Cómo se asegura la junta directiva de que el director general está potenciando una cultura organizativa sana?
2. Reflexionando sobre los procesos de toma de decisiones, las acciones y los comportamientos de la junta directiva, ¿cómo definiría la cultura de su junta? ¿En qué medida esta cultura se alinea con la cultura y los valores más amplios de la organización?

Para donantes individuales

1. ¿Qué puede averiguar sobre la cultura y los valores de una organización a partir de su sitio web, informe anual, material promocional o peticiones de donaciones?
2. ¿Qué impacto puede tener la cultura de una organización en su capacidad para cumplir su misión?

Para instituciones filantrópicas

1. ¿Hasta qué punto los valores de sus beneficiarios están alineados con los de su institución? ¿Qué ventajas traería una mayor sintonía tanto para su institución como para ellos?
2. ¿Cómo valora la cultura de una organización sin fines de lucro? ¿Por qué puede ser importante tener en cuenta esa cultura durante su proceso de evaluación?



2

Respete y confíe en su equipo

El respeto y la confianza hacia su equipo son la base de un buen liderazgo.

Para liderar con éxito, debe dibujar una visión clara del rumbo de su organización sin fines de lucro y de las actitudes y comportamientos que valorará durante el camino. Necesita definir las cualidades de su liderazgo y el carácter de la organización. Su tono y su comportamiento deben reflejar el respeto por las fortalezas, contribuciones y marco cultural de cada persona, así también como por su salud, bienestar en el puesto de trabajo y seguridad psicológica. Si es irrespetuoso con su equipo o ignora su dignidad, socava la confianza.

Como líder, su equipo lo está evaluando constantemente para comprobar si trata a las personas con respeto y confianza. Usted contrata a los mejores profesionales que puede y luego confía en que tomarán las decisiones adecuadas según su criterio. Si no respeta ni confía en un empleado, debería preguntarse por qué sigue formando parte de su equipo.

Fomente una cultura organizativa solidaria que impulse a su organización hacia sus objetivos y, al mismo tiempo, cree un entorno laboral respetuoso donde cada persona pueda aportar lo mejor de sí. La confianza nace del respeto.

Cuidado y colaboración

Un pilar esencial del respeto es fomentar la disciplina personal y hábitos saludables, para que usted y su equipo tengan la vitalidad y la resistencia necesarias para disfrutar de un éxito sostenible. Ante todo, cuide su salud y su aptitud física. Preste atención al entorno físico de su puesto de trabajo. Siempre anime a la gente a que lleve zapatos cómodos, así pueden levantarse de vez en cuando y dar un paseo durante las pausas. Moverse a lo largo del día mantiene la mente despierta y el cuerpo relajado. Establezca políticas que favorezcan un equilibrio razonable entre la vida laboral y personal. Dar prioridad al tiempo con sus seres queridos, su familia y sus afectos es igual de importante para su bienestar emocional y mental, y le ayudará a armonizar mejor su vida y rendir al máximo.

Fomente otros tipos de comportamientos solidarios dentro de la organización. Observe cómo se relacionan y cuidan los miembros de su equipo. Es esencial priorizar las conexiones humanas: son clave para el éxito y fundamentales para crear relaciones de confianza. Todo vínculo empieza con una conversación. Yo solía organizar «reuniones caminando» con las personas con las que necesitaba hablar en persona. Vale mucho la pena planificar encuentros fuera de la oficina donde su equipo pueda relacionarse y fortalecer la complicidad, y donde los consejos directivos puedan profundizar en debates creativos y enriquecedores.

Fomentar relaciones positivas entre su equipo —empleados y consejo directivo— también potencia su capacidad para colaborar con mayor eficacia. Siempre anime

a adoptar una mentalidad de colaboración en cualquier proyecto conjunto, en la que el éxito del otro cuenta tanto como el propio. Esto aplica tanto a las relaciones internas como a las alianzas externas y a los donantes.

Contrate conscientemente

Una organización comprometida con la excelencia apuesta deliberadamente por construir equipos sólidos. Es fundamental identificar y reclutar personas diversas que compartan su compromiso con la misión y estén dispuestas a aprender y adaptarse según cambien las necesidades de su organización. Cuando vaya a contratar, mire primero el propósito y potencial de los candidatos, y luego sus aptitudes. Antes de hacer una oferta de empleo, identifique al menos dos posibles puntos débiles con los que esté dispuesto a convivir.

Contratar a personas de alta calidad siempre debe ser el objetivo; la capacidad no basta. Con «alta calidad» me refiero a personas resilientes, inteligentes y capaces de resolver problemas. Sacará mucho provecho de conformar un equipo diverso e inclusivo, con habilidades complementarias y un rango de distintos perfiles funcionales.

Crecimiento y satisfacción del personal

Las organizaciones ganan mucho cuando fomentan una cultura de aprendizaje continuo. El personal necesita oportunidades de desarrollo profesional para perfeccionar sus habilidades y enriquecerse con nuevas ideas. Los líderes deben comunicar claramente el valor de la formación constante y reforzarla, para que el equipo tome todos los programas de aprendizaje con seriedad. Cuanto más crezcan los empleados y más posibilidades tengan de aportar a la organización de maneras innovadoras, más motivados y comprometidos estarán con su trabajo al servicio de la misión común de su organización.

La independencia financiera y el éxito son importantes motores en la vida. Idealmente, los profesionales del sector ONG deberían poder prosperar mientras trabajan por el objetivo más amplio de hacer el bien. Dado que las organizaciones sin fines de lucro operan con presupuestos ajustados, la retribución del personal siempre es un tema delicado. Con frecuencia escucho que los empleados están desbordados y mal remunerados, y que la rotación es especialmente alta entre los especialistas en captación de fondos. El director general y la junta directiva deberían priorizar salarios y beneficios competitivos, y sensibilizar a los donantes sobre cómo los fondos para gastos generales permiten a la organización atraer y retener talento excelente.

Temas para iniciar una conversación

Para directivos

1. ¿Cómo demuestra su organización respeto por las fortalezas, aportes y procedencias culturales de sus empleados? ¿De qué forma sus políticas favorecen la salud, el confort en el entorno laboral y la seguridad psicológica de sus empleados?
2. ¿De qué manera las prácticas de su organización en contratación, promoción y compensación demuestran respeto hacia su personal? ¿Cómo asegura que está integrando la diversidad, la equidad y la inclusión en su organización?

Para los miembros del equipo

1. ¿De qué manera su director general fomenta el respeto y la confianza? ¿Qué podría mejorar en este aspecto?
2. ¿Cómo muestra su equipo interés genuino, escucha activa y capacidad para colaborar? ¿En qué podría mejorar?

Para los miembros de la junta

1. ¿De qué tres maneras podría la junta directiva colaborar mejor como equipo y trabajar más estrechamente con el director general?
2. ¿De qué manera, en el plan estratégico y el presupuesto de la organización, la junta directiva da prioridad a una compensación y beneficios equitativos y, al mismo tiempo, impulsa el crecimiento profesional de todos los empleados?

Para donantes individuales

1. ¿Cómo puede saber si una organización sin fines de lucro respeta y confía en su personal y en las personas de la comunidad implicadas cuando planifica y lleva a cabo su misión?
2. ¿Cómo puede una organización sin fines de lucro demostrar respeto y confianza hacia sus donantes?

Para instituciones filantrópicas

1. ¿De qué manera sus prácticas de concesión de fondos transmiten respeto y confianza a quienes las solicitan? ¿Cómo podría profundizar aún más en ello?
2. ¿Hasta qué punto su apoyo financiero actual ayuda a sus beneficiarios a ofrecer salarios y prestaciones dignos, a invertir en el desarrollo de habilidades directivas y a fortalecer la diversidad, la equidad y la inclusión del equipo y la junta directiva? ¿Cómo podrían nuevas o mayores financiaciones animarlos a avanzar en estos aspectos?



3

Las malas noticias son buenas noticias

Escuche siempre las señales de alarma, e incluso
búsquelas. Las malas noticias son buenas noticias
si actúa a tiempo.

Las organizaciones sin fines de lucro se dedican a afrontar retos complejos: reducir la pobreza, mejorar la educación, proteger el planeta. Las personas apasionadas, inteligentes y bienintencionadas que trabajan en este sector abundan en optimismo. Pero eso puede hacer que les cueste reconocer una crisis que se avecina. Y, sin embargo, para tener éxito, un líder debe saber detectar no solo las oportunidades, sino también las amenazas, y actuar ante ambas.

En Applied Materials, las malas noticias las veíamos como una oportunidad para innovar o cambiar de rumbo. Teníamos un lema: «Las buenas noticias no son noticia. El silencio es una mala noticia. Y las malas noticias son buenas noticias... si hacemos algo al respecto».

Por supuesto, hay que celebrar los logros. Pero solo hasta cierto punto. No puede ignorar los problemas ni hacer la vista gorda ante lo negativo. ¿Se alegra cuando le dan advertencias tempranas, o las está ignorando?

“Marsopar”

Llamé a mi sistema de detección temprana de malas noticias «marsopar». Imagine una marsopa: bucea hasta las profundidades del océano y luego sube a la superficie, recabando información en todos los niveles. Como gerente, debe hacer el vaivén de la marsopa periódicamente, más allá de sus colaboradores directos, para hablar con diversos grupos de personas en todos los niveles de su organización.

El vaivén constante sirve para descubrir información valiosa, tanto a corto como a largo plazo. Este enfoque refleja una cultura de escucha atenta y le permite «oír» los primeros síntomas de un problema antes de que lleguen por los canales oficiales. Busque entender visitando a los equipos y haga preguntas sencillas: «¿Qué está pasando aquí? ¿La organización los está estorbando? ¿Por qué se están incumpliendo los plazos? ¿Qué haría usted para arreglarlo?». La clave es escuchar con respeto, para que sus empleados se sientan cómodos compartiendo lo que ocurre y dándole información útil. Para mantener esa confianza, deberá actuar en consecuencia. Preséntese con naturalidad, hágase visible. A veces, llevaba un bocadillo y comía con los empleados, o aparecía sin avisar y me sentaba en la última fila de una reunión para observar, escuchar y aprender.

Además, pida a los miembros de la junta que hablen abiertamente si ven que surge algún problema. Incluso puede hacer el vaivén con otras ONG, grupos de interés de la comunidad, donantes individuales y organismos que otorgan subvenciones para obtener claves útiles y aprovechar sus conocimientos y experiencia.

Pero ¿y si no hay noticias, o nadie tiene nada que contar? Sin retroalimentación, incluso los mejores líderes tienen problemas para entender qué está pasando. He aprendido que la falta de noticias puede ser en sí misma una mala señal: quizás las personas o los proyectos se hayan estancado. Siempre hay problemas o asuntos que atender. Si todo está demasiado tranquilo durante mucho tiempo, es hora de hacer el vaivén y escuchar con atención. Siempre encontrará algo, sea bueno o malo. Solo tiene que saber distinguir cuál es cuál.

¿Y si es mala noticia? Pues la mala noticia es, en el fondo, una buena noticia: le permite abordar los problemas antes de que se vayan de las manos.

Crear una cultura que abrace valores como «la mala noticia es una buena noticia» no sucede de la noche a la mañana. Y para que se arraigue, hay que reforzarla premiando la detección temprana. En su organización, todos deben fomentar conversaciones francas sobre los aspectos negativos. Lo esencial es identificar los problemas y luego centrarse en buscar soluciones, no en echar culpas. Celebre las soluciones halladas. La mala noticia es una buena noticia si actúa en consecuencia.

La mala noticia es imprescindible para los consejos directivos

Es comprensible que los altos directivos quieran destacar sus logros ante el consejo directivo. Pero compartir abiertamente las malas noticias es una manera efectiva de generar respeto mutuo y confianza. Aunque al principio pueda resultar difícil, hacerlo fortalece la relación con el consejo, un vínculo clave especialmente en los momentos más complicados.

Invitar a los miembros del consejo a que hagan preguntas y escuchar sus opiniones le permite comprender sus preocupaciones y le da la oportunidad de aprender de ellos. Me gusta decirlo así: hable una vez, escuche dos.

Al incorporar las malas noticias en las reuniones del consejo directivo, el director general, el equipo directivo y los propios consejeros pueden explorar ideas y aprender juntos. Es fundamental analizar a fondo lo que no funciona o lo que mantiene al director general despierto por las noches. Al profundizar en el entendimiento común, el consejo podrá ayudar a mejorar la productividad y el desempeño de la organización. Si juntos exploran nuevas oportunidades, construirán una organización de la que todos podrán sentirse orgullosos.

Temas para empezar la conversación

Para directivos

1. ¿De qué manera practica actualmente el «marsopar» en su organización, asegurándose de escuchar a todos los departamentos y niveles? ¿Cómo ha logrado que el personal se sienta cómodo compartiendo malas noticias?
2. ¿Cómo se asegura de que las malas noticias ocupen un lugar central en cada reunión del consejo? ¿Cómo pone en práctica los consejos recibidos y le comunica los resultados a la junta?

Para los miembros del equipo

1. ¿Con qué facilidad compartiría malas noticias con su responsable? ¿En qué sentido ve que hacer «el vaivén» es diferente a estar siendo objeto de micro gestión?
2. ¿Cómo trabajan ustedes para convertir malas noticias en buenas? ¿Qué prácticas podrían reforzar aún más su colaboración en equipo?

Para los miembros de la junta

1. En las reuniones del consejo, ¿qué mecanismo existe para que el director general y los altos cargos puedan hablar abiertamente de malas noticias y pedir orientación constructiva? ¿Cómo se ajustan las agendas para incluir estos debates?
2. ¿Cómo influye la retroalimentación de clientes, empleados, grupos de interés clave y donantes en la planificación y ejecución del trabajo del consejo?

Para donantes individuales

1. ¿Cómo puede «marsopar» para informarse sobre una organización sin fines de lucro antes de hacer una donación o decidirse a trabajar como voluntario?
2. ¿Cómo podría influir en su conducta como donante oír una mala noticia sobre el sector sin fines de lucro?

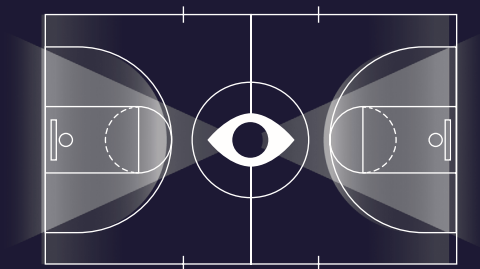
Para instituciones filantrópicas

1. ¿Cómo “marsopa” con los solicitantes de subvenciones durante auditorías y las visitas en persona?
2. ¿Cómo logran que los beneficiarios les transmitan malas noticias? ¿Cómo afectan esas noticias a sus compromisos de financiación?



Una vez definida su cultura, llega el momento de planificar

Al planificar, primero debe desarrollar una buena lectura del contexto: verlo todo a su alrededor y adaptarse rápidamente al cambio. Debe comprometerse con hacer «el trabajo completo»; invertir en la capacidad organizativa es clave para lograr la excelencia y el impacto. Y debe priorizar y enfocarse: con tiempo y recursos limitados, es esencial definir bien las prioridades y mantener el foco en ellas.



4

Desarrolle la inteligencia de juego

Desarrolle la «inteligencia de juego» para verlo todo a su alrededor y adaptarse rápidamente a los cambios.

Siempre me ha gustado el baloncesto porque es un deporte intenso y dinámico. No hay pausas largas esperando un pase ni formaciones estancadas esperando el inicio. Aunque tenga una estrategia, el jugador, debe adaptarse sobre la marcha. Estudia cómo juegan sus rivales y se centra en aprovechar las oportunidades en cuanto surgen. El baloncesto me ayudó a desarrollar la «inteligencia de juego», esa capacidad de estar atento a varias cosas a la vez, de adaptarme a cambios constantes y de anticipar dónde aparecerá la próxima oportunidad.

La «inteligencia de juego» es una actitud alerta y orientada a la acción que deportes como el baloncesto exigen para triunfar. Pero no sirve solo en el deporte. Cuando mis hijos eran pequeños, hacíamos mucho rafting en el norte de California. A mi hija le gustaba tanto que acabó trabajando como guía los fines de semana y desarrolló su propia versión de la «inteligencia de juego».

Como guía de rafting, necesita habilidad, pero también estar muy atenta a otros factores: el nivel de los pasajeros, el clima, la corriente o peligros como rocas y troncos que pueden surgir de repente. Tiene un plan, sí, pero al remar río abajo debe mantener la cabeza alta y los ojos bien abiertos. No puede ignorar ninguna señal de peligro ni un problema que pueda hundir la balsa. Debe generar confianza y reaccionar con rapidez cuando las condiciones cambian. Como guía, es usted quien lleva la embarcación, y cuanto mejor sea su «inteligencia de juego», mejor será el resultado.

¿De dónde obtiene su «inteligencia de juego»?

«Inteligencia de juego» para organizaciones sin fines de lucro

En el sector sin fines de lucro, la «inteligencia de juego» consiste en entender el entorno que afecta a su organización. No puede perfeccionarla solo, dentro de un túnel donde escucha lo mismo una y otra vez. Es fundamental tomarse tiempo periódicamente para salir de la zona de confort y apartarse del día a día, con sus tareas y asuntos urgentes. Una forma rigurosa de ponerlo en práctica son los ciclos anuales y plurianuales de planificación.

Su trabajo consiste en mirar hacia arriba, al futuro y a su alrededor. Debe estar listo para reaccionar ante cambios y amenazas, y para detectar nuevas oportunidades de innovar y asumir riesgos. Para prosperar en un mundo complejo, no puede simplemente avanzar a paso pesado cada día tachando casillas de una lista. Debe

anticipar problemas, procesar información nueva y ajustar su estrategia sobre la marcha. Eso es pensamiento sistémico. Y para pensar en sistemas se necesita «inteligencia de juego».

Fuerzas impulsoras

Al pensar en la dirección a largo plazo de su organización sin fines de lucro, es fundamental evaluar las fuerzas impulsoras detrás. Estas incluyen cambios demográficos como el auge de los millennials, cuestiones de equidad, diversidad e inclusión, o el interés global por reducir la dependencia de los combustibles fósiles. Estas microfuerzas pueden ser oportunidades únicas y quizás efímeras, como un cambio estratégico en los programas de un socio comunitario, novedades en la legislación fiscal o una reducción temporal de la financiación pública.

Un buen líder está siempre atento a lo que podría afectar al futuro de la organización. Vuelva a acostumbrarse a evaluar las fuerzas en juego desde el principio y con frecuencia. Su habilidad para detectarlas y tenerlas en cuenta mejorará con el tiempo. Piense en cómo usted, su junta directiva y su equipo están posicionando estratégicamente la organización para aprovechar los cambios. Busque de forma sistemática los comentarios de los clientes y analice los datos de evaluación de los programas para orientar sus decisiones. Toda decisión importante debe tener en cuenta los factores determinantes relevantes, tanto a corto como a largo plazo.

Aunque la toma de decisiones estratégicas siempre conlleva riesgos, desarrollar su visión estratégica y analizar las tendencias regularmente le ayudará a afinar sus instintos y reflejos. Moldeará su forma de liderar y condicionará cómo trabaja su equipo, cómo toma decisiones, ofrece servicios y se relaciona con clientes y donantes.

El “por qué” inspirador

Para ser un buen gerente, es fundamental que sea sensible a cómo los cambios en la organización afectan a sus empleados. Los vaivenes constantes desgastan y generan tensión, y es fácil que el equipo caiga en patrones conocidos: negar la situación, desanimarse o resistirse al cambio. Un error común es ignorar esa tensión y seguir sumando responsabilidades a personas que ya están al límite. Sin embargo, su energía y compromiso son clave. Escuchando a su equipo y fomentando un diálogo abierto y sincero, construirá puentes de confianza y reforzará el ánimo en el entorno laboral.

Incluso en tiempos de incertidumbre, manténgase fiel a los objetivos y valores de su organización para que su equipo conserve el foco en el «por qué inspirador» de su trabajo: la razón de ser de su misión.

Temas para iniciar una conversación

Para directivos

1. ¿Cómo tiene en cuenta las fuerzas impulsoras en los ciclos de planificación anual y plurianual de su organización? Cuando detecta cambios, ¿cómo ajusta sus estrategias y encuentra la manera de seguir adelante?
2. ¿Qué pasos ha dado para preparar a su personal frente a cambios rápidos en el entorno exterior y las tendencias? ¿Qué hace para prestar atención a las necesidades de los empleados en tiempos de cambio?

Para los miembros del equipo

1. ¿Cómo influye su «inteligencia de juego» en la forma en que trabaja, toma decisiones, presta servicios y se relaciona con clientes y donantes?
2. Piense en una ocasión en la que usted o su organización tuvieron que adaptarse rápidamente. ¿Qué le enseñó esa experiencia? Y la próxima vez, ¿haría algo diferente? ¿Qué sería?

Para los miembros de la junta

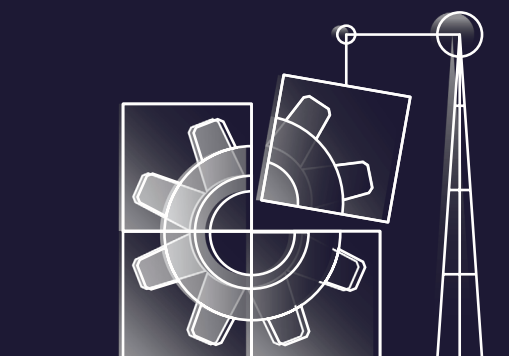
1. ¿Qué tendencias importantes y factores clave actuales ofrecen a la organización oportunidades para crecer y transformarse?
2. ¿Cómo pueden apoyar al director general y al equipo en tiempos de cambios bruscos para hacer frente a la sobrecarga de trabajo y prevenir el riesgo de agotamiento?

Para donantes individuales

1. ¿Cómo aplica su intuición a la hora de decidir dónde donar o colaborar como voluntario?
2. ¿Cómo influyen las fuerzas que mueven nuestro mundo en sus intereses filantrópicos? ¿Y cómo afectan sus decisiones a la hora de donar o colaborar como voluntario?

Para instituciones filantrópicas

1. ¿Cómo influye su «inteligencia de juego» en la concesión de fondos?
2. ¿Qué corrientes del mundo actual moldean sus estrategias, prioridades y enfoque en la concesión de fondos?



5

El trabajo completo

Comprométase con hacer «el trabajo completo». Invertir en la capacidad de la organización favorece la excelencia y potencia el impacto.

Cuando me incorporé al Consejo de Asia-Pacífico de The Nature Conservancy (TNC), una de mis prioridades fue transmitir a nuestros equipos el concepto de «el trabajo completo». Desde luego, la especialización ambiental y el desarrollo de soluciones creativas para preservar los ecosistemas son fundamentales. Pero para hacer «el trabajo completo», también es crucial fortalecer las capacidades en finanzas, captación de fondos, marketing y reclutamiento de personal.

Su organización sin fines de lucro tiene funciones y procesos concretos, además de normativas que cumplir. Gestiona y controla el dinero, adquiere oficinas y maquinas, contrata y forma a un equipo diverso, gestiona información y mucho más. A veces puede rellenar huecos y ganar eficiencia aprovechando el conocimiento de voluntarios, buscando oportunidades de colaboración o compartiendo gestiones administrativas. Todas estas son formas efectivas de fortalecer su organización mientras reduce los costos administrativos. Un punto débil en cualquier área operativa puede anular los éxitos en otras. Con el tiempo, si no funcionan bien todas las piezas, la organización entera lo padecerá. Comprométase con hacer «el trabajo completo».

Enfrentar la puerta del ascensor

El cambio es el terreno donde nacen las oportunidades. En Applied Materials, mi equipo desarrolló el concepto de «enfrentar la puerta del ascensor». Con los ciclos económicos en constante movimiento, ocurren cosas que pueden beneficiar o perjudicar a una organización. Debe estar preparado para aprovechar una oportunidad —cuando se abre la puerta del ascensor—, sin importar en qué fase se encuentre su organización sin fines de lucro, ya sea en su ciclo vital o en la implementación de su plan estratégico. Como líder, debe ir a la cabeza, pensando siempre un paso por delante. Al estar atento a las fuerzas macroeconómicas que pueden afectar sus ingresos, estará listo para actuar cuando la dinámica cambie, las puertas se cierren, y el ascensor cambie de dirección.

Invertir en personas e infraestructura es fundamental. Cuando los ingresos sean fuertes, controle el gasto y esfuércese por crear una reserva de efectivo capaz de cubrir de tres a seis meses de funcionamiento. Si el clima económico cambia y caen los ingresos propios o las donaciones, su organización estará bien preparada para hacer frente a necesidades urgentes o imprevistas. El dinero en efectivo manda. Consígalo cuando pueda; no espere a estar en apuros. Y siempre limite sus pérdidas.

Los retos de la recaudación de fondos añaden aún más volatilidad al conjunto. Muchos donantes importantes ponen condiciones a sus aportes y subvenciones, lo que aumenta el riesgo y puede incluso llegar a causar perjuicios.

Su ONG prosperará si se centra en encontrar y cultivar donantes que compartan su visión. Para atraer donaciones plurianuales que aseguren su sostenibilidad, necesitará mostrar a los donantes y a los financiadores un plan estratégico y un presupuesto a varios años, capaces de mantener y ampliar el impacto de su organización. Siempre me llama la atención cuando una organización sin fines de lucro tiene una conversación sincera conmigo sobre cómo la financiación general sin restricciones les ayudaría más para alcanzar sus objetivos.

Un enfoque humilde de la donación

Llevo más de dos décadas dedicado a la filantropía y he llegado a conocer una gran variedad de organizaciones sin fines de lucro a través de la fundación familiar. A menudo, amigos y colegas me preguntan cómo valoro la eficacia de una organización sin fines de lucro. Les digo que admiro especialmente a aquellas organizaciones que:

1. Cuentan con un liderazgo fuerte, una visión audaz y un plan sólido para llevarla a cabo.
2. Cuentan con una misión clara que define qué se propone lograr y por qué importa.
3. Son transparentes en sus finanzas, gobernanza, evaluación de programas, resultados e impacto.
4. Cuentan con alianzas sólidas con donantes, voluntarios, otras organizaciones sin fines de lucro, empresas y las administraciones públicas.

Mi esposa Becky y yo hemos animado a nuestra familia, al equipo de nuestra fundación y a otros donantes a aplicar estos mismos principios en sus labores filantrópicas o a la hora de decidir dónde colaborar como voluntarios o formar parte de una junta directiva de una organización sin fines de lucro.

Pase lo que pase con el tamaño o tipo de aporte, adopte una actitud humilde a la hora de donar. Confiar en la dirección de una ONG y aportar fondos sin restricciones para apoyar su misión en su conjunto es una muestra de respeto. Aunque en el presupuesto de una organización haya partidas separadas para personal e infraestructura frente a los gastos de programas, no puede funcionar sin ambas cosas. Invertir en el desarrollo del liderazgo, tanto del equipo como de la junta directiva, es un aporte especialmente efectivo para ayudar a mantener y hacer crecer la organización.

Tanto los donantes individuales como las fundaciones institucionales deben invertir de forma estratégica, suficiente y a largo plazo. Las organizaciones sin fines de lucro y los donantes forman un equipo cuando piensan en hacer «el trabajo completo» juntos.

Temas para iniciar la conversación

Para directivos

1. ¿Qué inversión en personal y otras capacidades necesita su organización para aumentar su impacto? ¿Cómo explica a su junta directiva y a sus donantes la importancia de las inversiones esenciales en infraestructura?
2. ¿Cómo se prepara para sacar partido de las oportunidades, anticipándose a las necesidades de su organización?

Para los miembros del equipo

1. ¿Qué está haciendo para que su organización esté siempre lista cuando llegue el momento de rendir cuentas?
2. ¿Cómo ganan usted y sus colegas el apoyo de los donantes para afrontar el problema de raíz?

Para los miembros de la junta

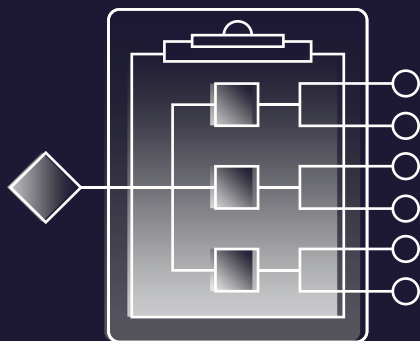
1. ¿Cómo apoya el consejo al director general y al equipo para estar preparados y aprovechar las oportunidades cuando se abre la puerta del ascensor?
2. ¿En qué medida los esfuerzos de captación de fondos del consejo apoyan la necesidad de la organización de hacer «el trabajo completo»? ¿De qué manera puede potenciar el mensaje para transmitirlo con más fuerza?

Para donantes individuales

1. ¿Qué valores son importantes para usted a la hora de decidir a dónde donar o cómo colaborar como voluntario?
2. ¿Refleja su forma de donar respeto y compromiso con la organización que hace «el trabajo completo»?

Para instituciones filantrópicas

1. ¿Cómo puede tener conversaciones más abiertas y sinceras con las organizaciones sin fines de lucro sobre sus necesidades esenciales de personal y de infraestructura?
2. ¿Cómo puede mantener conversaciones más abiertas y sinceras con el consejo de su filantropía sobre la importancia de ofrecer financiación sin restricciones a las organizaciones sin fines de lucro, para que puedan hacer efectivamente «el trabajo completo»?



6

Priorice y enfóquese

Con tiempo y recursos limitados, lo esencial es fijar prioridades y concentrarse en ellas.

El éxito organizativo es una maratón, no una carrera de velocidad. Hoy en día, muchas personas y organizaciones sin fines de lucro avanzan a un ritmo insostenible, reactivo, pero no estratégico. Con tiempo y recursos limitados, lo esencial es fijar prioridades y concentrarse en lo más importante. Como líder, debe motivar a todos —empleados y miembros de la junta— para que avancen en la misma dirección y mantengan el enfoque. Las personas deben confiar en la visión del líder y asumir su responsabilidad para ayudar a hacer realidad esa visión.

Reserve un 10 % para planificar

Poner en práctica la visión y estrategia de una ONG exige mirar tanto al corto como al largo plazo. Siempre recomiendo a los equipos que reserven al menos un 10 % de su tiempo semanal para planificar. Tomarse ese espacio para organizar y compartir ideas establece un ritmo útil y constante. Apartarse del ajetreo diario obliga a ralentizar el paso, reflexionar y ajustar los planes según convenga.

Una de las prácticas que siempre he defendido es lo que llamo la «regla de los tres». Debe identificar y centrarse siempre en tres prioridades clave. Comience cada día reevaluándolas y reforzándolas. Mantenga listas separadas para el día, la semana, el mes, tres meses y hasta un año. Aunque la mayoría hace muchas más cosas en un día o en un año, es fundamental gestionar bien el tiempo para que lo más importante siempre esté en el centro de su atención.

La «gestión de prioridades» es mucho más eficaz que la «gestión del tiempo». Asegúrese de que todas sus actividades diarias lo alejen de lo inmediato y lo acerquen a sus objetivos a largo plazo. Sentirá mayor control cuando deje de actuar siempre en modo reactivo. No permita que lo urgente robe tiempo a lo verdaderamente importante. Revise sus mejores ideas al menos una vez por semana, ordénelas por prioridad y reflexione sobre cuándo puede hacerlas realidad. Nunca vea los objetivos a largo plazo como algo a lo que llegará «algún día» dentro de un año.

Prioridades clave

Los consejos de organizaciones sin fines de lucro tienen tres responsabilidades clave. En primer lugar, definir la dirección estratégica. Segundo, asegurar recursos financieros y humanos adecuados. Y tercero, ejercer una supervisión que garantice el cumplimiento de la misión de la entidad.

Parte del valor de un consejo reside en su capacidad para adoptar una visión a futuro. Actuar como interlocutor de confianza del director general aporta a la organización una amplia variedad de perspectivas. Reclutar un consejo diverso, con experiencias profesionales variadas y redes procedentes de distintos sectores y grupos de interés, facilita una mezcla saludable de puntos de vista, orientaciones y aportes.

La labor del consejo exige disciplina. A partir del plan estratégico plurianual y el presupuesto de la organización, el director general y el presidente del consejo deben diseñar un «mapa anual de conversaciones» enfocado en planificar la toma de decisiones importantes. Las agendas deberían centrarse cada vez más en diálogos generativos, capaces de fomentar la reflexión, la resolución de problemas y la construcción de sentido. Asimismo, será imprescindible tratar asuntos estratégicos y de supervisión fiduciaria para evaluar el cumplimiento de los objetivos, resultados y métricas financieras acordados por la organización.

Planificar el éxito

Estuve nueve años en el consejo global de The Nature Conservancy (TNC). Nuestro comité de gobernanza se centró en dos funciones clave de supervisión. Primero, para impulsar un mejor desempeño, diseñamos un proceso riguroso de planificación con el fin de llevar a cabo evaluaciones anuales no solo del director general, sino también del consejo en su conjunto y de cada uno de sus miembros. Estas evaluaciones son una oportunidad para fortalecer la confianza y mantener a todos motivados y enfocados. Un proceso saludable incluye reconocer los logros y conversar sobre aspectos que se pueden mejorar. A lo largo del año, puede fomentar una cultura de escucha y aprendizaje ofreciendo acompañamiento continuo y comentarios constructivos.

En segundo lugar, nuestro comité de gobernanza elaboró planes de sucesión tanto para el director general como para los cargos directivos del consejo, para estar preparados ante una emergencia o un cambio de liderazgo planificado. Estos planes se convirtieron en herramientas para alinear el desarrollo del talento con nuestras necesidades futuras de liderazgo. En este caso, mi «regla de tres» consistiría en hacer una lista personal con al menos tres personas que podrían encajar bien en el equipo de trabajo o en el consejo, teniendo siempre presente el compromiso de su organización con la diversidad, la equidad y la inclusión.

El éxito se logra priorizando y manteniendo el enfoque en sus objetivos, una y otra vez. Debe planificar para triunfar. ¡Y sí, debe planificar... triunfar!

Temas para iniciar la conversación

Para directivos

1. ¿Qué necesitaría para dedicar el 10 % de su tiempo semanal a la planificación a corto y largo plazo? ¿Qué eliminaría de su rutina actual?
2. ¿Cómo consigue que su junta directiva piense con usted como aliado de confianza? ¿Qué hace para que sigan centrados en sus tres responsabilidades clave de gobierno?

Para los miembros del equipo

1. ¿Cómo define sus prioridades laborales, tanto a corto como a largo plazo? ¿Cuáles son sus tres grandes prioridades hoy y esta semana?
2. ¿Cómo puede sacar tiempo en su semana para reflexionar sobre sus prioridades y ajustarlas cuando sea necesario? ¿De qué manera comunicará a su responsable cualquier cambio de planes?

Para los miembros de la junta

1. ¿Cómo se establece el plan de trabajo anual y se fijan las prioridades? ¿Qué programas de formación podrían mejorar la incorporación de nuevos miembros y el rendimiento continuo en la gobernanza?
2. ¿Qué procesos hay en marcha para que el director general, los miembros de la junta individualmente y el conjunto de la junta reciban un seguimiento continuo y una evaluación anual de su rendimiento?

Para donantes individuales

1. Antes de donar a una ONG, ¿cómo puede averiguar cuál es su plan estratégico y cómo gestiona sus finanzas?
2. ¿Suele ser su forma de donar más estratégica o reactiva? ¿Qué ventajas tendría, para las ONG que apoya, comprometerse a donar durante varios años?

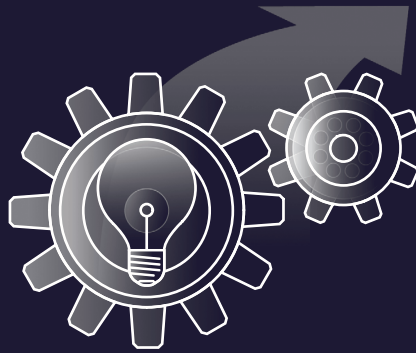
Para instituciones filantrópicas

1. ¿Con qué frecuencia redefinen su enfoque y prioridades en la concesión de fondos la junta directiva y el equipo? ¿Cómo comunican estos cambios a las organizaciones beneficiarias?
2. ¿Por qué invertir en el desarrollo de la junta y el equipo, en la planificación estratégica o en la sucesión de los cargos directivos puede ser una decisión inteligente para una organización sin fines de lucro?



El éxito es un 90 % ejecución.

La cultura lo es todo: es su activo organizativo clave. Y la planificación es imprescindible: definir prioridades estratégicas y mantener el enfoque. Solo un 10 % del éxito depende de la estrategia. El resto es ejecución. Fomente una cultura de compromiso; si da ejemplo asumiendo la responsabilidad de sus decisiones, su equipo hará lo mismo.



7

Procéselo y envíelo

La planificación es fundamental, pero el éxito depende de llevar sus ideas a la práctica. «Procéselo y envíelo». Tome una decisión y asuma las consecuencias.

Uno de los mayores retos del liderazgo es pasar de las ideas a la acción: llevarlas a la práctica. Lo viví en persona cuando tuve la oportunidad de formar parte del junta directiva de The Nature Conservancy (TNC). Vi que los equipos pasaban una cantidad desproporcionada de tiempo elaborando estrategias y reorganizando estructuras. Así empecé a ser conocido por repetir la frase «procéselo y envíelo».

El éxito es 90% implementación

En el mundo de la fabricación, «procéselo y envíelo» quiere decir: «ya terminamos con esto, sigamos adelante». Es un grito para pasar a la acción. En TNC lo usaba como una forma de decir: «Basta de dar vueltas. Hemos hecho lo que podíamos; ahora sigamos adelante con la decisión y veamos qué pasa». Si surgen problemas, ya los resolveremos. Pero seguir postergando una y otra vez solo drena la energía. Claro que hay que dedicar tiempo a organizar, planificar y trazar estrategias, pero el éxito está en ejecutar las ideas. Pasar del plan a la acción exige coraje y conlleva riesgo.

Por experiencia, sé que hay que desarrollar el hábito de tomar decisiones en el momento adecuado. Debe hacer su trabajo de investigación y luego confiar en su intuición. Acertar con las decisiones —y tomarlas a tiempo— es uno de los retos más grandes para cualquier organización. Las organizaciones que ya están en marcha pueden cambiar de rumbo mucho más rápido que las que se quedan paralizadas. Las decisiones crean impulso.

En Applied Materials, solíamos imaginarnos de pie en un acantilado. Podía pasar una de tres cosas:

1. Responde correctamente a la pregunta y permanece en el acantilado.
2. Da la respuesta equivocada —y es empujado—.
3. No responde —¡y también es empujado!

Este escenario pone a punto la mente. Dentro de su área de responsabilidad, la mayoría de las personas aciertan casi siempre. Solo necesitan tomar una decisión. Así el equipo puede avanzar con todo lo necesario para hacer «el trabajo completo» —terminar el proyecto, contratar a la persona o conseguir la donación.

Llevar a cabo las ideas es también una actitud: solo hazlo. Esta mentalidad revela una inclinación a la acción y a terminar las cosas con criterio. Solo un 10 % del éxito depende de la estrategia. El otro 90 % es ejecución.

El precio de la información perfecta

«No dejes que lo perfecto sea enemigo de lo bueno», dijo Voltaire. Un consejo tan acertado como claro. Se pierde tiempo y oportunidades cuando la gente se obsesiona con tener información perfecta, sin asumir que jamás habrá datos suficientes ni decisiones totalmente perfectas. Pero eso no quiere decir que deba salir corriendo a perseguir imposibles ni ignorar datos preocupantes solo por hacer algo. Siempre debe contar con información fiable, ya sea sobre la demografía de sus clientes, los resultados y efectos de su programa o la situación financiera de su organización.

Pero a menudo la gente deja de establecer referencias claras, planes de contingencia o hacer un balance sincero sobre si el plan está funcionando mientras la organización alcanza —o no— esos hitos clave. Siempre habrá sorpresas que echen por tierra los planes más cuidadosos, así que tener un plan B listo es una práctica inteligente. Una vez en marcha, prepárese para hacer los ajustes necesarios y mantener el rumbo hacia el éxito.

En Applied Materials, desarrollamos formas de hablar sobre esto que daban poder a nuestra gente para seguir adelante en todo momento, incluso cuando era difícil prever qué haría la competencia, hacia dónde se encaminaría la economía o si cumpliríamos con un objetivo ambicioso. Ante la alternativa de esperar a tener toda la información o ir con el impulso, yo siempre elijo el impulso.

Una comunicación clara y adecuada por parte de los líderes es el primer paso para pasar de tomar decisiones a ponerlas en práctica. Asegúrese de que todo el mundo entienda cuáles son las decisiones clave y por qué se han tomado —por escrito, si es necesario, para evitar malentendidos—. Compártalas con toda la organización sin excepciones. El objetivo es que su equipo comprenda bien cada decisión, cómo se ha tomado y quién ha participado, reduciendo así los riesgos a la hora de ejecutarlas.

Dirigir una ONG exige pasión, perseverancia, saber tomar decisiones y comunicarlas, y hacerse cargo de las consecuencias. Al final del día, no querrá pertenecer al equipo de los que hablan más de lo que actúan. «¡Procéselo y envíelo!»

Temas para iniciar la conversación

Para directivos

1. ¿Cuánto tiempo dedica al trabajo de implementación de su equipo frente al desarrollo de estrategias? ¿Cómo hace para que las ideas y los planes de acción avancen?
2. ¿Qué tan cómodo se siente tomando decisiones sin tener toda la información perfecta? ¿Cómo afecta esto a su capacidad para asumir riesgos?

Para los miembros del equipo

1. ¿Qué le frena o bloquea a la hora de tomar decisiones?
2. ¿Cómo maneja las consecuencias de las decisiones ya tomadas, haciendo su seguimiento una vez que están en marcha? ¿Cómo evalúa si es necesario corregir el rumbo?

Para los miembros de la junta

1. ¿Qué procesos y sistemas se utilizan para hacer seguimiento a la implementación de las decisiones y acuerdos adoptados por el consejo?
2. ¿Hasta qué punto está dispuesto a tomar decisiones sin disponer de una «información perfecta» para orientar las decisiones del consejo?

Para donantes individuales

1. ¿Cómo puede saber si una entidad sin fines de lucro está llevando a cabo con éxito su plan estratégico? ¿Qué otras herramientas o información pueden ayudarle?
2. ¿Qué tipo de información tiene en cuenta a la hora de decidir a dónde hacer una donación o dónde dedicar su tiempo como voluntario?

Para instituciones filantrópicas

1. ¿A evaluar solicitudes de fondos, ¿qué peso da al plan futuro de una organización sin fines de lucro frente a cómo ha ejecutado sus planes anteriores?
2. ¿De qué forma la búsqueda de información perfecta dificulta que trabaje con eficacia junto a los beneficiarios de los fondos? ¿Cómo puede controlar los riesgos sin disponer de toda la información?



8

¿Quién tiene el mono?

Para crear una cultura donde se rindan cuentas,
refuerce la responsabilidad individual ante los problemas.
Pregunte siempre: «¿Quién tiene el mono?»

Los líderes de organizaciones sin fines de lucro suelen estar sobrecargados y con escasos recursos. Por eso, los problemas del equipo tienden a subir rápidamente por la cadena de mando. Debe fomentar una cultura de responsabilidad para que solo lleguen a su mesa los asuntos de los que usted es claramente responsable.

Imagine que uno de sus empleados entra en su despacho con un problema —un mono— sobre el hombro. Como jefe, reconozca que ve al animal y que le preocupa. Incluso puede darle un poco de comida durante unos minutos. Pero no deje que el empleado se vaya y le deje el mono a usted. Asegúrese de que, cuando cruce la puerta, el mono se vaya con él.

Tener un mono encima significa que la persona responsable no puede descargárselo en otro; debe analizar las consecuencias de sus decisiones y hacer lo posible por resolver los problemas que surjan.

Pregúntese: «¿Quién tiene el mono?». Cree una cultura de responsabilidad; nada de mentalidades de víctima. Si da el ejemplo asumiendo la responsabilidad de sus decisiones, sus empleados harán lo mismo.

Dar autonomía

La metáfora del mono apareció en un artículo de 1974 de Harvard Business Review titulado «Tiempo de gestión: ¿quién tiene el mono?», escrito por William Oncken Jr. y Donald L. Wass. En él describen cinco niveles de iniciativa que permiten dar autonomía a los empleados a la hora de tomar decisiones. El empleado podría:

1. Esperar a que le den instrucciones (la iniciativa más baja).
2. Preguntar qué hacer.
3. Recomendar una acción y esperar a que decidan.
4. Actuar e informar al momento.
5. Actuar y, luego, informar sobre la decisión a su debido tiempo (la máxima iniciativa).

El trabajo del gerente consiste en prohibir el uso de las opciones 1 y 2, y en asegurarse de que, para cada problema que salga de su despacho, se haya asignado un nivel de iniciativa acordado.

Como señala el gurú de la gestión Stephen Covey al hablar de los «monos» (esas tareas que no deben acabar sobre sus hombros), recuerde que delegar con confianza requiere desarrollar las habilidades de su equipo: una inversión valiosa. Los gerentes deben planificar con reflexión el crecimiento profesional de cada empleado, contando con su opinión. Es fundamental encontrar el equilibrio adecuado entre apoyo y seguimiento para cada persona a su cargo, sin caer en el control excesivo. Puede tranquilizarlos asegurándoles que tienen las competencias y la experiencia necesarias para tomar decisiones importantes. Alentar a sus colaboradores reforzará su confianza y les hará saber que pueden asumir riesgos sin miedo. Para mí, ser gerente significa ser el «asistente ejecutivo» de los demás, facilitando su éxito.

Estructura organizativa

La función de un alto directivo consiste en crear una estructura organizativa con procesos eficaces. Cuando hay más de unos pocos empleados, si todos en la organización informan directamente al máximo responsable, acabarán chocando. Un buen líder debe saber explicar que, en una organización que crece, la jerarquía es positiva: agiliza la toma de decisiones.

A medida que una organización sin fines de lucro evoluciona hacia una estructura más jerárquica durante una fase de crecimiento, los líderes y directivos deben definir quién es responsable de cada tipo de decisión en cada nivel, y establecer una estructura que permita una toma de decisiones descentralizada. La clave está en adaptar la estructura y los procesos al trabajo y a las personas, y después fomentar que los empleados tomen decisiones y asuman su responsabilidad. Es inevitable que cometan errores, pero debe asegurarse de que sean ellos quienes se queden con el mono. Si interviene para arreglar las cosas o los castiga por informar de un problema, dejarán de decidir.

En una cultura de responsabilidad, los empleados se sienten más cómodos reconociendo la realidad, con todo y sus defectos. No se limitan a esperar a que otro resuelva el problema, a confiar en que las cosas mejoren, ni pierden el tiempo elaborando excusas o señalando con el dedo a otros. Asumen la responsabilidad de encontrar soluciones y mejorar aquellos aspectos sobre los que tienen autoridad clara.

En Applied Materials, los empleados que asumían la responsabilidad de su trabajo, tanto en los aciertos como en los errores, entendían que podíamos adaptarnos a un error honesto. Pero si alguien falla y no aprende, hay que actuar con celeridad y justicia. De hecho, eso es respeto hacia los buenos profesionales, que merecen estar rodeados y apoyados por personas competentes y, cuando sea posible, por profesionales excelentes.

Temas para iniciar la conversación

Para directivos

1. ¿Cómo puede ser el «asistente ejecutivo» de su equipo, apoyándolos tanto en los aciertos como en los errores?
2. ¿Cómo permite la estructura de su organización tomar decisiones de forma descentralizada y da a su equipo la autonomía para decidir y hacerse cargo de sus decisiones?

Para los miembros del equipo

1. ¿Piense en una situación en la que dejó pasar un problema y su jefe tuvo que intervenir. ¿Qué haría de forma diferente la próxima vez?
2. ¿Cómo ve que su director general y sus compañeros se responsabilizan de sus decisiones? ¿Qué puede aprender de su forma de actuar?

Para los miembros de la junta

1. ¿Qué monos tiene bajo su responsabilidad que no correspondan a la dirección? ¿Qué habilidades de liderazgo hacen falta para hacerse cargo de esos monos con eficacia?
2. ¿Cómo transmite la junta su responsabilidad ante los interesados y el público?

Para donantes individuales

1. ¿Cómo puede una organización sin fines de lucro demostrarle mejor su rendición de cuentas y transparencia?
2. ¿Qué debe hacer una organización sin fines de lucro para ganar y mantener su confianza y su apoyo?

Para instituciones filantrópicas

1. ¿Cómo demuestran las organizaciones que financia una cultura de transparencia y responsabilidad? ¿Qué haría si ya no confiara en una de ellas?
2. ¿Sus exigencias de informes para las subvenciones están generando trabajo innecesario y quitando tiempo a las organizaciones que financia para cumplir su misión? ¿Qué podría hacer para simplificarlos, beneficiando a su institución y a sus destinatarios al mismo tiempo?

Poniendo en práctica su sabiduría

El liderazgo y el aprendizaje son indispensables el uno para el otro. — John F. Kennedy

Sea cual sea su puesto o función, puede mejorar sus habilidades de gestión y liderazgo con comprensión y práctica. He descubierto que una clave para alcanzar el éxito en el trabajo y en la vida es mantenerse en continuo aprendizaje. Recopilar los consejos y las ideas de este manual me ha ayudado a crecer como líder y gerente. También me ha convertido en un mejor miembro de juntas directivas, voluntario, donante, fiduciario de fundaciones e incluso en mi rol familiar.

Le animo a crear su propia colección de ideas y frases clave sobre gestión (véase la página 53). Esto le ayudará a moldear y reforzar su estilo de dirección y su identidad como líder.

Pasa a la acción

Ahora que ha leído este manual, quizás se pregunte: ¿dónde ir desde aquí? Tal vez haya descubierto ideas nuevas que pueden serle útiles, o haya recordado algún concepto anterior que ahora encaja con una situación actual. Pero no basta con leer sobre gestión y desarrollo de liderazgo. Espero que esté inspirado para pasar a la acción. Recuerde: ¡el éxito es un 90 % ejecución!

Para seguir avanzando en su viaje de Sabiduría Aplicada, visite:

AppliedWisdomforNonprofits.org, donde puede acceder al paquete digital de Sabiduría Aplicada para organizaciones sin fines de lucro. Pida sus ejemplares gratis del manual en versión impresa, digital y/o de audio para usted, su equipo, amigos y colegas.

También en la web encontrará el curso de liderazgo Sabiduría Aplicada para organizaciones sin fines de lucro, un curso online de ocho módulos que puede seguir a su ritmo e incluye videos, ejercicios y diversas herramientas suplementarias.

Y no olvide suscribirse a mi boletín informativo. Cada semana, en solo unos párrafos, le resumo algunas ideas del manual y las relaciono con temas de actualidad.

Fortalecimiento organizacional

Cualquier organización puede usar este manual como herramienta de fortalecimiento organizacional y como guía para transformar la cultura. Piense en él como la base de su programa de formación y crecimiento interno. Introduzca algunas de las «preguntas para iniciar la conversación» en las reuniones mensuales de equipo o del consejo. O cree un club de lectura en el que la gente lea y reflexione sobre una idea concreta. Ofrecer este tipo de oportunidades de aprendizaje dinámicas fortalecerá la cohesión del equipo y empoderará a cada persona para mejorar sus habilidades de liderazgo, independientemente de su título o puesto.

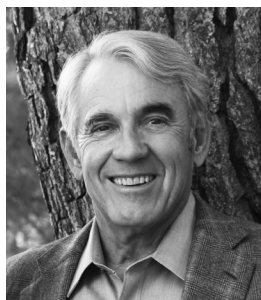
Tanto si dirige estas actividades usted personalmente como si recurre a un consultor, transformar positivamente el comportamiento y los hábitos de su equipo impulsará su crecimiento profesional y potenciará la capacidad de su organización sin fines de lucro para lograr impactos más significativos.

Sea un aprendiz de por vida: únase a nuestra comunidad de aprendizaje en **AppliedWisdomforNonprofits.org**.

¡Éxito!

Jim Morgan

Sobre James C. Morgan



James C. Morgan es una figura influyente en el ámbito ONG y filantrópico, radicado en Silicon Valley, que ha desempeñado un papel destacado tanto en empresas como en entidades sin fines de lucro. Dirigió Applied Materials durante casi treinta años, un gigante de los equipos para semiconductores, en uno de los mandatos más largos de la historia entre los CEOs de empresas Fortune 500.

Bajo el liderazgo de Jim, Applied Materials formó un equipo excepcionalmente diverso, con excelentes ingenieros y profesionales, hombres y mujeres procedentes de diversos orígenes y etnias.

Applied Materials recibió numerosos premios por su compromiso con la sostenibilidad y sus prácticas socialmente responsables. Fue considerada una de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos, y Fortune la incluyó entre las 100 mejores empresas para trabajar en el país, así como entre las mejores para las minorías.

Contribuciones benéficas y filantrópicas

Durante décadas, Jim ha trabajado con organizaciones sin fines de lucro de todo tipo y tamaño.

En 2007, Jim fundó junto a su esposa Becky Morgan, exsenadora estatal de California, la Northern Sierra Partnership, una colaboración pionera que reúne a cinco organizaciones sin fines de lucro dedicadas a la conservación para lograr lo que ninguna podría hacer por sí sola. Esta asociación ha preservado con éxito más de 40.000 hectáreas en la Sierra Nevada de California.

Jim participó como fideicomisario tanto a nivel global como estatal, y como copresidente del Consejo de Asia-Pacífico de TNC, una organización internacional sin fines de lucro dedicada a programas para «proteger la naturaleza y preservar la vida». También fue galardonado con el prestigioso premio Oak Leaf Award de esta entidad.

En 1993, Jim y Becky cofundaron la Morgan Family Foundation, con el objetivo compartido de cambiar vidas y transformar comunidades locales. Jim también formó parte del consejo asesor del Miller Center for Social Entrepreneurship de la Universidad de Santa Clara, la mayor y más exitosa aceleradora universitaria de empresas sociales del mundo.

Reconocimientos y premios

Jim ha sido asesor tecnológico de tres presidentes de Estados Unidos, entre ellos George H. W. Bush y George W. Bush. En 1996, recibió la Medalla Nacional de Tecnología e Innovación, otorgada por el presidente Bill Clinton.

El papel que Jim Morgan ha desempeñado en el crecimiento y éxito del Silicon Valley sigue siendo reconocido. En julio de 2023 recibió el Premio Imec por toda una vida de innovación «por su enorme impacto en la industria de los semiconductores, así como en la sociedad en general».

Jim fue miembro del consejo de The Nature Conservancy (TNC) en California y a nivel mundial, además de copresidente del Consejo para Asia-Pacífico de TNC. Fue decisivo en la creación de «The Tech Awards» del Tech Interactive (hoy «The Tech for Global Good») e inspiró el «Premio James C. Morgan al Humanitarismo Global», que distingue a personas cuya visión amplia y liderazgo se centran en combatir problemas mundiales urgentes. Entre otros galardonados anteriores se encuentran Bill Gates, Gordon Moore, Al Gore y Julie Packard. El ganador en 2023 fue will.i.am, emprendedor, innovador creativo, visionario y filántropo.

Jim dice sobre su trabajo con *Sabiduría Aplicada al sector sin fines de lucro: ocho claves prácticas para líderes*: «Espero ofrecer herramientas y técnicas de liderazgo claras y prácticas para quienes trabajan en organizaciones sin fines de lucro, grandes o pequeñas, nuevas o ya consolidadas, sin importar su puesto o su denominación del cargo. Mi objetivo es ayudarlos a crecer más rápido como líderes».

Jim y Becky Morgan viven en el norte de California, cerca de sus dos hijos y sus cinco nietos.

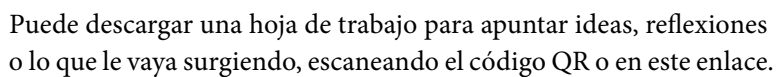
Mi colección de consejos de gestión

«Siempre he animado a la gente a desarrollar sus propias herramientas de gestión. Es un hábito que nos recuerda constantemente que, como líderes, vamos evolucionando con el tiempo. Siempre hay ideas nuevas que pueden ayudarnos, o viejas ideas que de repente encajan perfectamente en una situación en la que nos encontramos». — Jim Morgan

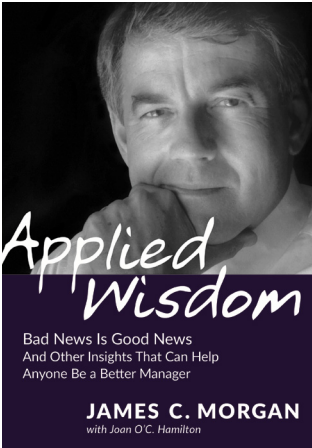
Empiece su propia colección de máximas y frases personales que reflejen su estilo de liderazgo y su identidad.

Cuando empiece a pensar en construir su colección personal de consejos, anote cuándo fue consciente de ellos por primera vez, no cuándo los reconoció como un consejo personal por primera vez. Aquí van algunos ejemplos de mi experiencia:

El consejo	Cuándo lo aprendí por primera vez
<i>Inteligencia de juego</i>	Cuando jugaba al baloncesto en quinto curso en Indiana
<i>Confianza y respeto mutuos</i>	Trabajando con mi padre y mi abuelo cuando era adolescente
<i>Toma una decisión y Afronta las consecuencias</i>	La Escuela de Negocios de Cornell
<i>Características y principios de liderazgo</i>	Ejército de EE. UU., Fort Bragg, Carolina del Norte
<i>Las malas noticias son buenas noticias</i>	Fomentando la cultura en Applied Materials
<i>Conciencia de la salud: La vida es una maratón, no es un Sprint</i>	¡Ni siquiera recuerdo cuándo me di cuenta por primera vez!

[illegible]

También de Jim Morgan

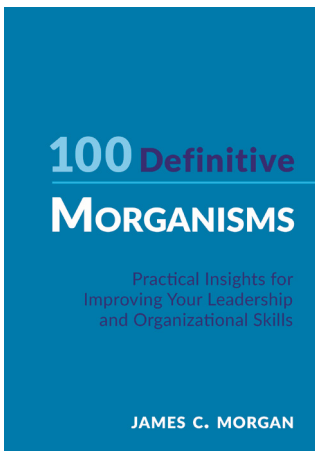


“Quienes gestionan empresas o entidades sin fines de lucro, independientemente de su tamaño, encontrarán orientación sólida para crear organizaciones ágiles y eficaces”

— Meg Whitman,

Expresidenta y directora general , Hewlett Packard

appliedwisdombook.com



La recopilación definitiva de Morganismos reúne más de 100 de los más famosos «Morganismos» de Jim Morgan —nociones claras de gestión que pueden ayudar a cualquiera a ser un mejor gerente y líder

AppliedWisdomforNonprofits.org

¡Al fin, una guía que integra lo mejor del negocio y la gestión con la realidad del mundo sin fines de lucro!

Jim Morgan cree que, sin importar el papel que desempeñes en la vida o tu puesto de trabajo, cualquiera puede mejorar sus habilidades de gestión con aprendizaje y práctica. En *Sabiduría Aplicada al sector sin fines de lucro: ocho claves prácticas para líderes*, Jim comparte sus ideas probadas sobre liderazgo y gestión a través de máximas sencillas y fáciles de recordar, diseñadas para ayudar a personas, equipos, organizaciones, redes y movimientos a pensar y actuar en situaciones complejas del mundo real.

“Los principios de *La Sabiduría Aplicada* se han convertido en un recurso importante para muchos emprendedores sociales en la comunidad global del Miller Center, así como para los estudiantes de la Universidad de Santa Clara que trabajan junto a ellos.”

— **Brigit Helms**

Directora Ejecutiva del Centro Miller para el Impacto Global en la
Universidad de Santa Clara

“Un gran recurso para los líderes de fundaciones comunitarias, fundaciones privadas y organizaciones sin fines de lucro. Es conciso, práctico e inspirador a la vez. Entre tantas ideas valiosas, me gusta especialmente el recordatorio de Jim de mirar hacia arriba, al futuro y a su alrededor.”

— **Nicole Taylor**

Presidenta y directora general de la Fundación Comunitaria del Silicon Valley

“Este libro de Jim Morgan es excepcional. *La Sabiduría Aplicada* no podía llegar en mejor momento. El campo laboral actual está formado por varias generaciones, y este libro ofrece enseñanzas que no cambian y que nos sirven a todos.”

— **Teresa Chapman**

Directora de Personas de Santa Clara Family Health Plan

