

LA HISTORIA DE LEADERS4FUTURE (extraída del podcast).

Marco Crescenzi, ideador y coordinador

1. Del comienzo al primer simposio

Buenos días a todas y todos,

Quería, de manera complementaria a lo escrito en el sitio web, hacer un poco de historia de la red Leaders4Future, de cómo nació y también del sentido que tiene.

Los detalles más técnicos —misión, visión, etcétera— se encuentran en el sitio web. Aquí quería privilegiar en cambio el aspecto narrativo.

Entonces, ¿cómo nació?

En Italia, ee una manera muy informal, pero a a partir de mis experiencias en Londres de participación durante varios años en la red Achievo – Third Sector Leaders UK, y en la cofundación de Euclid Network en Londres y París en 2006".

Al no ser yo director de una ONG sino director de Social Change School, tenía relaciones imparciales con muchos directivos de ONG u otras entidades del Tercer Sector. La costumbre era quedar para tomar un aperitivo con uno o dos colegas.

Lo que veía era un conocimiento mutuo superficial nacido de la participación en mesas formales, a menudo poca confianza, que un problema que tenía uno otros lo habían resuelto, incertidumbres de liderazgo o de decisiones de gestión estratégica que requerían una reflexión profunda. Dificultades de relación con la junta directiva, escaso liderazgo interno, gestión de los stakeholders externos muy variable, escasísimo intercambio de buenas prácticas.

Muchas redes y mesas para las organizaciones, pero ninguna verdaderamente profunda, fiduciaria y específica para las personas-directivos.

Lo que veía es que había una desconfianza entre los distintos managers y entre las distintas organizaciones: el que miraba con recelo al otro... muchos prejuicios debidos, por un lado, a la falta de conocimiento directo de las personas y a veces también de las organizaciones "competidoras"; por otro, a un prejuicio clásico del Tercer Sector, que también afecta un poco a la izquierda en general: el de sentirse diferentes. "Sí, pero nosotros somos diferentes". Donde ser diferentes significa sentirse mejores que los demás. Cada uno se sentía un poco mejor que los otros, pero sin conocer realmente a los demás.

Así que la idea muy sencilla en un momento dado fue decir: "Dado que más o menos yo hago de puente y puedo garantizar en cierta medida la calidad de las personas, frente a interlocutores que no se conocen, ¿por qué no intentamos hacer un aperitivo con más colegas, de manera que podamos conocernos de forma un poco más amplia?".

Tengan en cuenta que de redes en el Tercer Sector hay muchas. Así que aquí no hablamos de redes entre organizaciones, hablamos ante todo de redes entre directivos, entre personas, entre profesionales que ocupan un rol.

El primer encuentro de lo que luego se convertiría en Leaders4Future, que llamamos Simposio porque se basaba en hacer una buena cena y beber a ser posible buen prosecco en casa de uno de nosotros, tuvo lugar en julio de 2021. Estábamos todavía en medio de la pandemia. Invité a diez

colegas de diversas procedencias: los directores generales de Save the Children, Focsiv, Oxfam, Fairtrade, Intersos... en fin, varios directores generales.

Hicimos este encuentro en un precioso palacio romano con una bonita vista y una bella terraza. Esto nos permitió hacer un aperitivo muy largo y empezar a charlar, a conocernos persona a persona. Yo tenía que presentar a personas muy conocidas en el sector que, sin embargo, no se conocían, que nunca se habían visto. ¡No solo nunca habían hablado, sino que simplemente nunca se habían visto en persona!

Al principio fue bastante incómodo en ciertos aspectos: había grupitos de dos o tres amigos que se conocían, pero cuando se acercaba una tercera persona hacia la que tenían prejuicios, no la dejaban entrar, no la dejaban hablar, no la incluían. Esto llevó a veces a decir: "Paciencia, ya verás que las relaciones se irán aflojando". Y así fue.

Llegamos a la mesa después de hora y media de aperitivo de networking. Yo vengo un poco del mundo anglosajón, donde ya existía una red de directivos nonprofit británicos en la que había participado y de la que había aprendido mucho. Allí el aspecto convivial era muy importante: el networking durante las comidas, normalmente de pie. Así que la fórmula era un poco esa pero a la italiana, con excelente comida y luego sentados a la mesa.

Llegamos a la mesa con diez botellas de prosecco entre diez personas...!, y eso facilitó enormemente el dejarse llevar. En un momento dado el manager de una organización que veía a otra organización como el humo en los ojos dijo: "Bueno, pero me parece que con [nombre y apellido] se puede hablar, ¿no?".

Esto, aderezado con mucho buen humor, con el espíritu postpandemia, el reencontrarse en un contexto tan particular, y con personas inteligentes —lo cual no es trivial ni obvio, aunque se trate de personas en posiciones de liderazgo. De hecho, no se puede decir que todos los directivos del Tercer Sector brillen por su inteligencia, al menos política o estratégica. Las personas que estaban allí, en cambio, estaban bien dispuestas a comprender al otro, más curiosas que prevenidas, evidentemente ayudadas por el contexto informal y el prosecco, que desde entonces se convirtió en el aceite del motor de esta red.

2. Del nacimiento de los Simposios mensuales hasta el debate postpandemia sobre el trabajo a distancia

Comenzamos entonces a tener estos Simposios una vez al mes, siempre en casa de alguno de nosotros, de manera muy informal. Comenzaron a nacer relaciones de amistad y complicidad, pero también momentos en los que había que aclarar las relaciones, por ejemplo entre dos organizaciones.

Recuerdo que evitamos una denuncia por difamación de una organización contra otra, sentándonos a hablar y aclarando que había habido un malentendido. O bien afrontamos cuestiones políticas entre grupos de organizaciones: quizás durante el Simposio nos tomábamos media hora aparte, en una sala separada, para intentar entender si se podía hacer algo.

También se comenzó a hablar de tendencias del sector, de sociedad civil, a intercambiar ideas e iniciativas, a conocerse mejor. Una de las primeras cosas, por ejemplo, fue que Oxfam y Save the Children, que realmente no se conocían, empezaron a colaborar: Save the Children invitó a Oxfam a presentar su informe sobre la pobreza en su sede, y tuvo un éxito clamoroso.

En aquella ocasión se descubrió que Save the Children era mucho más apasionada desde el punto de vista político y cívico de lo que Oxfam pensaba. Y se descubrió también que en Save the Children trabajaban muchas personas que antes habían trabajado en Oxfam, y viceversa. Así que la vulgata según la cual Save era solo una máquina de fundraising, mientras que Oxfam era la "política", resultó ser falsa: ambas estaban animadas por una fuerte pasión cívica.

Esta frecuentación era tanto placentera como muy seria, porque se hablaba de las perspectivas del sector. Por ejemplo, en 2022 decidimos introducir el tema de la inteligencia artificial en el Tercer Sector italiano, venciendo también algunas resistencias internas. Se afirmó un modelo de gestión colaborativa, muy cercano a mí, basado en el presupuesto de que un problema que tengo yo, alguien en la red lo ha resuelto con toda seguridad.

Así, comunicando las dificultades con franqueza —"Chicas, chicos, tengo esta dificultad, ¿quién ya la ha afrontado?"— siempre surgían una, dos, tres organizaciones que ese problema ya lo habían afrontado y resuelto. Esto se convirtió en un acelerador de conocimiento, estrategias y operatividad impensables. Algunos directivos se quedaban asombrados: "¿Cómo es que no lo habíamos pensado antes?".

El punto es que el Tercer Sector italiano, a veces, respecto a la innovación no es el más brillante, ni particularmente abierto a las asociaciones: a menudo prevalece el sentido de diferencia. "Sí, pero nosotros somos diferentes". Incluso dentro del mismo sector: por ejemplo, dentro del sector humanitario. "Sí, pero yo soy diferente de...". Y sin embargo hacemos el mismo trabajo.

La cualidad que une a los miembros de la red es en cambio la de ver más las semejanzas que las diferencias, y considerar las diversidades como pluralidades fundamentales para la composición de un cuadro productivo común. Aparte de la obviedad de que si soy director general tengo los mismos problemas de rol que cualquier otro director general, no solo en el nonprofit sino también en el profit.

Reencontrarse también en el rol profesional significaba compartir las dificultades de quienes ocupan posiciones de liderazgo, como esa soledad gerencial que deriva de tener que tomar decisiones difíciles, quizás con el personal en desacuerdo o con la junta resistiendo. Confrontarse sobre "¿tú qué estás haciendo?" se volvió valioso.

Por ejemplo, a la salida de la pandemia hubo un Simposio en el que los directivos llegaron bastante confundidos sobre qué hacer respecto al trabajo a distancia: cuánto seguir ofreciendo disponibilidad total al trabajo remoto, cuánto en cambio devolver a todos a la sede, o bien encontrar una vía flexible. Hoy parece obvio, pero entonces no lo era en absoluto.

Había quien decía: "Yo tengo personas vulnerables que sin embargo quieren volver a tiempo completo a la oficina". Y otros que decían: "Los jóvenes en cambio quieren el trabajo a distancia total". Una de las organizaciones hizo un estudio muy exhaustivo sobre esto, aclarando también que el trabajo a distancia no es el trabajo remoto, y ofreció contribuciones significativas. Pero el simple hecho de ver que había posiciones distintas y que alguien compartía su experiencia —aunque pudiera parecer extrema— ayudó enormemente a reflexionar y a superar ese período. Y se superó juntos.

3. De la estructuración de la red hasta la formalización en 2022

A partir de entonces, en un momento dado surgió la necesidad de crear una situación más estable y, de alguna manera, también un intercambio más organizado de servicios.

Se formó un pequeño grupo promotor de seis-siete organizaciones, entre ellas Fairtrade, Save the Children, Oxfam, Unicef, cuyos respectivos managers entraron en la red.

Mientras tanto el tema de los Simposios continuaba, pero empezamos a estructurar también momentos más formales. Hasta que, en 2022, formalizamos la red Leaders4Future, introduciendo también una cuota de adhesión. No era onerosa para una gran organización, pero de todas formas era consistente.

Nos dimos un número máximo de veinte miembros, no para ser exclusivos respecto a otras realidades del Tercer Sector o para ser un club reservado, sino porque más allá de veinte-veinticinco personas resulta difícil mantener relaciones personales auténticas.

Ahora estamos llegando a veinticinco miembros e intentamos mantener el límite en ese número.

Todos los últimos miércoles del mes, es decir una vez al mes, tenemos un encuentro online en el que intercambiamos opiniones sobre distintos temas, presentamos socios, abordamos cuestiones críticas, etcétera.

Tenemos tres retiros al año. Hemos puesto en marcha ya hace dos años la Conferencia nacional de directivos nonprofit italianos, que es un momento importante de confrontación, tanto horizontal sobre temas varios como vertical sobre temas específicos.

Y sobre todo tenemos un chat de WhatsApp que se ha convertido en un punto neurálgico. Allí usamos hashtags como:

- **#alert** → cuando pueda haber un ataque mediático o político ("¿cómo respondemos a lo que escribe tal periódico?");
- **#help** → por ejemplo "debo crear una política sobre IA, ¿alguien ya ha trabajado en ello?" y enseguida llegan tres respuestas de directivos y organizaciones que ya lo han hecho.

Y otros...

La vida de Leaders4Future gira mucho también en torno a este chat, pero sigue viviendo también en los momentos informales. Por ejemplo, hacemos una cena en casa de Alessandra Prampolini, directora del WWF, que tiene una preciosa terraza: nos reunimos allí de vez en cuando.

Sin duda la confianza es el elemento fundamental. Mi rol es también el de mantener las relaciones de confianza: cuando hay pequeñas contradicciones o situaciones no del todo transparentes, sentamos a los directivos a la mesa para entender juntos qué ha ocurrido.

Aquí la honestidad intelectual y la buena voluntad son características imprescindibles, junto con la apertura y la inteligencia que distinguen a los miembros de la red.

Del rol de la red en el Tercer Sector a las acciones comunes como la carta de los 100 días y el manifiesto sobre las alianzas

La red es evidentemente una iniciativa importante, probablemente la acción de sistema más importante en el Tercer Sector realizada en Italia después del Foro del Tercer Sector y la Asociación de ONG italianas.

No tiene una función de representación: está a disposición de las redes en términos de think tank, de conocimiento, de propuestas. No es una asociación sectorial, es una red informal que reúne a los directivos, los directores generales de las principales organizaciones nonprofit italianas.

Informal sí, pero tengamos en cuenta que todos son tomadores de decisiones. Cuando nos sentamos a la mesa, en conjunto hay aproximadamente mil millones de euros de facturación representados: es por tanto relevante tanto desde el punto de vista económico como de la capacidad de influir en las políticas del sector a través del confronto. No de maneras propias de un club reservado, sino simplemente aportando ideas y sometiéndolas a las organizaciones.

Por ejemplo, solo en 2025, en apoyo de las representaciones:

- se redactó una carta de los 100 días, elaborada por la red interna de ONG dentro de Leaders4Future, para entregar a la Asociación de ONG italianas solicitando algunos cambios de línea y de posicionamiento;
- nació el manifiesto para las alianzas profit–nonprofit, promovido por Paolo Ferrara de Terre des Hommes, que luego será publicado y presentado en distintos contextos;
- se activaron mesas de trabajo sobre las tendencias de la cooperación internacional, como la entrada de nuevos actores del mundo árabe y cómo relacionarse con estos cambios.

Hemos abordado de manera profunda también el tema del matching entre el Tercer Sector y los jóvenes, y el relevo generacional. Ha emergido cuán complejo es relacionarse con la Generación Z, que tiene valores y necesidades de equilibrio vital difícilmente conciliables, al menos en la mayoría de los casos, con las exigencias de las ONG.

Un directivo dijo: "Los jóvenes de hoy ya no están dispuestos a tirarse al fuego por nosotros".

A partir de este estímulo, estudiamos la cuestión de manera científica. De ahí nacieron un retiro dedicado y diversas publicaciones y artículos, también públicos, que encontraréis en la página del sitio web.

Esta reflexión está a disposición de todos: de todo el sector, de cualquiera que quiera acceder a ella.

He aquí un ejemplo de cómo con un poco de intuición, de buena voluntad y con las ganas de ir más allá de la propia parroquia y confrontarse con los demás, se puede crear algo verdaderamente importante. Es evidente que quien forma parte de la red tiene una ventaja competitiva significativa, tanto en términos de rol gerencial como de organización.

4. De los objetivos de la red hasta los liderazgos femenistas y la Talent intelligence

Los objetivos de la red son triple:

1. **Maximizar el crecimiento de los managers:** trabajamos mucho en el liderazgo, en los estilos de liderazgo; se hace también coaching, por ejemplo sobre inteligencia artificial, liderazgo y otras competencias.
2. **Maximizar los beneficios para las organizaciones:** son las organizaciones las que pagan las cuotas y las que se benefician de los resultados en términos de conocimiento, estrategia y operatividad.
3. **Mejorar el Tercer Sector:** la lógica es la del cambio social.

Por eso Social Change School es la infraestructura que sostiene todo, más allá de mí, que soy el delegado para la coordinación y gestión de la red. El tema del cambio social es fundamental: no solo managers y organizaciones interesados en su propio huerto, sino sobre todo personas abiertas a

la evolución del Tercer Sector y dispuestas a trabajar con los demás, contribuyendo a crear un Tercer Sector y una sociedad civil diferentes.

El reto que nos estamos planteando ahora es el de crear nuevos líderes de la sociedad civil, buscar y promover el talento dentro de nuestras organizaciones, y promover la gestión femenina.

La composición de la red, en lo que respecta a los directivos, es actualmente 40% mujeres directoras generales y 60% directores generales.

Hemos lanzado una acción de sistema con un objetivo preciso: para el año 2030, en el Tercer Sector italiano, entre las cien primeras organizaciones haya al menos un 50% de mujeres en posición de directora general.

El otro frente es el de la inteligencia del talento: encontrar los mejores viveros de reclutamiento para los jóvenes adecuados a los retos del Tercer Sector y, sobre todo, gestionar de la mejor manera posible a las personas que ya tenemos en nuestras organizaciones. Esto también a través de la capacidad de utilizar la inteligencia artificial para ser lo más eficaces posible.

5. Conclusión

Así pues, en síntesis, Leaders4Future es una mezcla de innovación, inteligencia artificial y digital, familiaridad, confianza... en la que el prosecco sigue y seguirá teniendo siempre un papel fundamental!

Estamos a disposición para cualquier aclaración adicional, gracias por su atención, un abrazo a todas y todos.