

NUEVAS TENDENCIAS EN EL LIDERAZGO EN LAS ONG DE VOLUNTARIADO.

Leticia Tierra Montón

Asesora PVE. Técnica proyectos InnoPersonas

"YOU CAN'T JUST SIT IDLY by and watch the social, economic, and cultural trends that are reshaping volunteerism. As an association leader, you need to have a solution or two up your sleeve. Just think: If everything in the world is changing, how can volunteering stay the same? It can't, of course. And it hasn't. Just think: If everything in the world is changing, how can volunteering stay the same? It can't, of course. And it hasn't." Susan Ellis.

Un nuevo escenario mundial.

La crisis económica de los últimos años no sólo ha supuesto un cuestionamiento del orden financiero mundial, sino también un cuestionamiento de las formas y métodos de creación de valor. Desde hace unos años emerge un nuevo paradigma conocido como la Era de la Colaboración que tiene un profundo impacto en las estructuras sociales, organizativas, financieras y personales.

La Era de la Colaboración.

En palabras de Peter Senge, "Quizás por primera vez en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear mucha más información de la que nadie puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir". Eso supone un nuevo orden mundial en el que la información adquiere un significado diferente al conocido hasta hoy, adquiriendo valor al ser compartido y distribuido en red. La información va adquiriendo importancia según se distribuye, influyendo y creciendo por la agregación de contenidos de miles de personas en el mundo. Esta forma de generar información y valor es conocida en los entornos organizativos como Crowdsourcing (Crowd, multitud y sourcing, alimentación) o Tercerización Masiva o Subcontratación voluntaria. El término fue acuñado por el escritor [Jeff Howe](#) y el editor Mark Robinson de la revista tecnológica [Wired](#) y es la forma en la que una organización de cualquier tipo se nutre del trabajo del colectivo. Ejemplos vivos de esto es el sistema operativo Linux, la forma que tiene Google de generar sus contenidos, las redes sociales o los nuevos portales de compra on-line. Es importante, sin embargo, matizar que si bien estas nuevas formas de trabajo emergieron en las áreas ligadas a la tecnología, hoy se están extendiendo en todos los niveles y afectan directamente a nuestra cotidianidad, pues quien más o quien menos utiliza Internet a la vez que genera Internet (web 2.0).

Las características de este nuevo paradigma son: la aceleración y los cambios disruptivos, nuevas formas de comunicación en red, nuevas formas de relaciones (personales e interdepartamentales), la transparencia y nuevas formas de liderazgo basadas en la influencia y en el valor añadido que aportan las personas, más que en la posición que ocupan dentro de una estructura. Queremos traer aquí la propuesta del liderazgo adaptativo, como una posibilidad para liderar las organizaciones de voluntariado en este nuevo entorno de colaboración masiva.

Liderazgo Adaptativo.

La naturaleza nos ha enseñado que los organismos generan pequeños cambios en las estructuras de ADN que tiene un gran impacto en su adaptación en el medio y por tanto en sus condiciones de vida. La secuenciación del genoma del chimpancé mostró una similitud del 98% con el de los humanos y ese 2% de diferencia es lo que ha permitido a la especie humana desarrollar un cerebro diferente que nos permite diferenciarnos de los animales.

El ADN de una organización es su cultura. La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en las organizaciones. El liderazgo adaptativo propone que examinemos nuestra cultura y hagamos un análisis de la misma para saber qué nos ha permitido llegar hasta donde estamos y qué pequeños cambios debemos introducir en ésta para adaptarnos al medio y progresar. Es, en este sentido, una propuesta conservadora e innovadora al mismo tiempo; conservadora en tanto en cuanto no se trata de rechazar nuestro bagaje, sino más bien conservarlo; es progresista en tanto en cuanto pretende introducir pequeños, pero profundos cambios que nos hagan prosperar y en última instancia sobrevivir a nuevos entornos.

La posibilidad de cambio en la cultura organizativa afecta directamente a las formas de liderazgo y a las formas organizativas; la globalización nos enfrenta a realidades nuevas que de una parte nos afectan profundamente, pero tiene procesos y formas de funcionamiento terriblemente complejas; esto significa que los problemas a los que nos enfrentamos son demasiado complicados para esperar que los resuelvan unos pocos. Es por tanto función de los líderes de las organizaciones movilizar a las organizaciones para que sus estrategias se nutran de todas las personas que la integran, generando comprensión y consenso. En este nuevo contexto, el líder ya no tiene las respuestas, sino que genera las preguntas adecuadas para mover a la organización de su "zona de confort" a la "zona de innovación y excelencia".

Las organizaciones están acostumbradas a resolver problemas técnicos, para los que generalmente tenemos soluciones, basadas en las experiencias anteriores. Sin embargo los problemas adaptativos son mucho más difíciles de resolver, puesto que plantean problemas a los que nunca antes les hemos tenido que dar soluciones; el entorno es cambiante y plantea escenarios nuevos, muchas veces radicalmente diferentes, en los que tenemos que aprender a manejarnos. Y ésta es otra dimensión a señalar en el liderazgo adaptativo: la capacidad de aprendizaje constante y a todos los niveles; requiere realizar cambios en las personas, en los hábitos y en las estructuras. Para adaptarnos debemos estar aprendiendo habilidades y conocimiento nuevos todos los días. Heifetz comenta al respecto que al enfrentarnos a un reto o problema técnico, solemos conocer el problema y la solución; en este contexto, un liderazgo tradicional debe saber que tiene que movilizar los recursos de los que la entidad dispone de forma determinada y a desarrollar el desempeño de las personas hacia lo que tradicionalmente hacen. Pero un desafío adaptativo implica descartar algunas costumbres y cambios que a veces no resultan cómodos, puesto que los cambios deben venir de las personas de una organización. Las personas son a la vez parte del problema y parte de la solución y por tanto superar los retos adaptativos es un trabajo y una responsabilidad de todos los miembros de la organización.

Generalmente, las organizaciones tienden a rechazar los retos adaptativos, puesto que muchas veces adaptarse al entorno significa cuestionar nuestras ideas y nuestra forma de funcionar; La tendencia es buscar un culpable fuera, negar el problema o desplazar la responsabilidad hacia otras áreas. Como recoge Pilar Jericó el miedo al cambio nos paraliza y espanta la creatividad y la innovación.

¿Cómo ponemos esto en práctica y cómo afecta a nuestras organizaciones?

1. Movilizar:

A las personas que tenemos bajo nuestra responsabilidad y fuera de ellas para que se comprometan a responsabilizarse de los cambios y en la búsqueda de respuestas a las nuevas coyunturas. No se trata de saber qué pasará en el futuro, si no de tener la capacidad de afrontar los cambios que vengan del futuro. Las ONG tiene una larga tradición en esta materia, pues están acostumbradas a trabajar en red y a trabajar en colaboración unas con las otras. Pero...¿y si tuviéramos que ir más allá del sector para saber adaptarnos a nuevos escenarios?

2. Seleccionar:

¿Cómo hemos conseguido llegar hasta aquí? ¿qué parte de mi cultura es la que genera valor en la sociedad y en mi entorno? El Edelman Trust barometer 2010 señala cómo la confianza de la sociedad en las ONG en todo el mundo no para de crecer. Así pues mantener los criterios éticos con los que las ONG trabajan no es sólo algo a conservar, sino su mayor valor añadido en la prestación de servicios que éstas prestan.

3. Mantener.

Una vez que sabemos qué queremos conservar y que queremos cambiar debemos ser capaces de mantener a la organización en el punto de equilibrio en el desequilibrio óptimo para adaptarnos. En este sentido es muy eficaz aprender que las organizaciones crecen y se desenvuelven dentro de paradojas;

Imaginemos por un momento que nuestra organización se encuentra en un momento crítico: en los dos últimos años se han ido muchas personas voluntarias y no hemos conseguido captar nuevas; al mismo tiempo, el Ayuntamiento de nuestra ciudad está absolutamente endeudado y ha decidido no seguir financiando programas de sensibilización y captación de voluntariado. Justo en ese momento, aparece el director de RSC de una gran empresa, contándonos que su empresa está poniendo en marcha un programa de voluntariado corporativo mediante el cual va a facilitar que sus empleados puedan dedicar dos horas semanales a labores sociales. Nos hace una propuesta de colaboración: sus empleados vendrán a nuestra sede dos horas a la semana de forma voluntaria y el que sea capaz de cumplir su compromiso durante seis meses recibirá un reconocimiento de la empresa; además esta empresa quiere presentar la iniciativa ante la prensa y para ello prepara un acto inaugural en nuestra sede, explicando a la prensa que sus empleados están deseando trabajar como voluntarios, que su empresa va a favorecer dicha acción y que además os ha dotado de recursos suficientes para gestionar ese nuevo volumen de voluntariado.

En este momento la organización tiene la oportunidad de aprender muchas cosas, entre otras aprender a gestionar paradojas; de una parte, la ONG entiende que el voluntariado debe ser desarrollado en un entidad desde un ejercicio personal de libertad y responsabilidad, lo que quizá eso de acoger voluntarios de otra entidad (en este caso una empresa que se encarga de dejar bien claro que son “sus” voluntarios) no se ajuste del todo; sin embargo entre nuestros fines también se encuentra la sensibilización social, por lo que puede ser que alguno de esos trabajadores termine siendo voluntario de nuestra entidad o cuanto menos, al trabajar unos meses con nosotros, habremos conseguido sensibilizar a personas externas al sector; de forma paralela debemos buscar formas alternativas de financiación que no coarten nuestra libertad. ¿Podemos articular todo esto en un programa coherente que vaya en línea con nuestra misión?

4. Gestionar:

Gestionar los conflictos que surjan sin tener miedo a las pérdidas, pues en todo proceso de cambios se originan pérdidas, pero también ganancias que hay que saber gestionar, convirtiendo éstas experiencias como experiencias de crecimiento personal y organizacional.

A modo de conclusión, sintetizamos en esta tabla las diferencias entre un modelo tradicional mecanicista y un modelo adaptativo:

MECANICISTA	ADAPTATIVO
Foco en la actividad	Foco en el valor añadido
Puestos de trabajo detallados y restrictivos	Puestos de trabajo flexibles
Comunicación desde la dirección	Comunicación abierta en red.
Foco en el control	Foco en la creatividad
Estructura en departamentos rígidos	Estructura en proyectos
Poder por autoridad	Poder por influencia
Fomento de valores como la lealtad	Fomento de los valores que generan respuestas
Información como poder	La información tiene valor si se comparte

Las organizaciones necesitan adaptarse a la Era de la Colaboración para generar e integrar participación en todos los niveles. Dicha participación exige una comunicación abierta, multidireccional y constante en nuevos canales que por fuerza debe basarse en la transparencia. Una comunicación abierta, fluida y transparente genera confianza, que es el requisito imprescindible de la sensibilización social.

Dicha sensibilización social debe ser prioritaria para las ONG como paso previo a la participación ciudadana y por tanto la extensión de los derechos subjetivos que deriven en una sociedad más justa y solidaria.

En definitiva, pequeños cambios para llegar más lejos.

Bibliografía.

The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. Peter M. Senge. Currency doubledat. NY, 1990

"Building a Mosaic of Trust". Edelman Trush barometer 2010

No miedo en la empresa y en la vida. Pilar Jericó. Alienta. Barcelona 2009

"Adaptive Work." Encyclopedia of Leadership. Heifetz, Ronald A. Ed. George R. Goethals, Georgia J. Sorenson, and James MacGregor Burns. Sage Publications, 2004.

Artículos.

Tracking volunteer trends: as the world changes, so do trends in volunteerism. Here's how to maintain a strong volunteer base. Ellis, Susan. Manager Assosation. 2005

http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

<http://blog.cabreramc.com/2010/07/26/liderazgo-adaptativo-a-la-busca-de-la-emergencia/>

"Building a Mosaic of Trust". Edelman Trush barometer 2010