



Dyna

ISSN: 0012-7353

dyna@unalmed.edu.co

Universidad Nacional de Colombia

Colombia

Mejía Londoño, Estella; Zea Jaramillo, Alina Yaneth; Pérez Ortega, Giovanni  
Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia  
Dyna, vol. 71, núm. 143, noviembre, 2004, pp. 13-23  
Universidad Nacional de Colombia  
Medellín, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49614302>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN ALGUNAS ONG AMBIENTALES EN ANTIOQUIA

ESTELLA MEJÍA LONDOÑO

*Ingeniera Administradora, Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia, Medellín*

ALINA YANETH ZEA JARAMILLO

*Ingeniera Administradora, Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia, Medellín*

GIOVANNI PÉREZ ORTEGA

*Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia, Medellín. gperez@unalmed.edu.co*

Recibido para revisar 14 de Agosto de 2003, aceptado 4 de Junio de 2004, versión final 10 de Septiembre de 2004

**RESUMEN:** Este artículo, mediante análisis bibliográfico, explora las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), aportando a la discusión respecto a su significado, evolución y contribución a la sociedad. A partir de la hipótesis de que la ONGA (Organización No Gubernamental Ambiental) requiere un estilo de liderazgo diferente, se realiza una investigación exploratoria que pretende seleccionar las instituciones de este tipo más relevantes en Antioquia, caracterizar su liderazgo y compararlo con dos modelos teóricos. Como resultado del estudio se entrega una propuesta del perfil que debe tener el líder de una ONGA.

**PALABRAS CLAVE:** Tercer sector, ONG, ONGA, liderazgo.

**ABSTRACT:** This article explores the Non Governmental Organizations (NGO) through bibliographical analysis, contributing to the discussion concerning their meaning, evolution and contribution to the society. Starting from the hypothesis that ENGO (Environmental Non Governmental Organization) require a different leadership style, this exploratory research seeks to select the most relevance institutions of this kind in Antioquia, to characterize their leadership and to compare it with two theoretical models. As a result, this study surrenders a proposal of the profile that an ENGO leader should have.

**KEY WORDS:** Third sector, NGO, ENGO, leadership.

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los fenómenos propios de la sociedad contemporánea es el surgimiento de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), cuyo papel en el desarrollo económico, político y social, ha generado una actitud de reconocimiento a su existencia y a su labor, tanto a nivel nacional como internacional, ya que cada día se percibe con mayor claridad su actuación en el fortalecimiento de la sociedad civil, mediación de la participación ciudadana, canalización de recursos y atención a sectores desprotegidos. El ambiental, es uno de los sectores más representativos de las ONG pues, además de

realizar una tarea esencial para la protección de los recursos naturales y la conservación del medio, es de los más asociados al trabajo solidario y altruista que realizan las ONG.

El liderazgo es inherente a todos los grupos de personas; como función en una organización, nace de las necesidades de sus integrantes para motivarlos y orientarlos hacia la consecución de un objetivo común. El carácter filantrópico, sin ánimo de lucro, el voluntariado y la diversidad de fuentes de financiación identifican esencialmente las organizaciones no gubernamentales ambientales (ONGA) y dan indicios para suponer que éstas conforman una clase de

organización distinta con rasgos de liderazgo que difieren de los que sugieren los modelos teóricos. Son pocas las referencias que se tienen acerca del liderazgo de las ONGA; por lo tanto, se considera oportuno un estudio exploratorio a través del cual se encuentren variables y características básicas que ayuden a definir el estilo de liderazgo de las ONGA en Antioquia.

## 2. ONG, ESTADO Y MERCADO

El Tercer Sector llamado también sector voluntario, filantrópico o independiente, está constituido por organizaciones privadas sin ánimo de lucro que tienen como objetivo entre otros, el bienestar social de la comunidad. Al tercer sector pertenecen las ONG (las más destacadas por su espíritu solidario), así como: organizaciones populares, barriales, clubes sociales o deportivos, organizaciones culturales, instituciones de salud, gremios, organizaciones religiosas, agrupaciones de vivienda (Bresser y Cunill, 1999).

Con los otros dos sectores, el estatal (el Estado y sus empresas), y el mercado (las empresas privadas), las ONG tienen la posibilidad de realizar todo tipo de alianzas, convenios o contratos; ya que no existe una línea divisoria que separe las actividades que competen a cada uno de ellos. Sin embargo las ONG son reconocidas por su autonomía y separación del Estado y su fuerte crítica a algunas actuaciones del Sector empresarial.

Mejía y Zea (2003, p.18) realizan una comparación entre los tres sectores, encontrando algunas singularidades que permiten enunciar la hipótesis: “los líderes de las ONG tienen características particulares que los diferencian de los líderes de los sectores público y privado”. Los aspectos en que se torna más fuerte la necesidad de un líder en las ONG con rasgos específicos son:

El propósito organizacional. El líder de una ONG debe ser un promotor de la misión dado que su objetivo no es ganar dinero (como en las empresas del mercado), sino contribuir al bienestar social y a la redistribución de la riqueza.

La vida de la empresa. El líder de una ONG debe tener claro que el tiempo de

funcionamiento es limitado. Mientras el Estado existirá siempre y las empresas del mercado hasta que dejen de ser rentables, las ONG nacen porque existe una necesidad y en teoría deben terminar cuando ésta se haya subsanado; por consiguiente el líder debe ante todo reconocer cuando la misión de la organización ha llegado a su fin, para redefinir su tarea o bien para acabar la organización.

La medición de la efectividad. Las ONG deben contribuir al desarrollo y bienestar de la comunidad con cantidad y calidad de sus productos, cuyos precios deben establecerse como los mínimos para el consumidor. Por lo tanto deben contar con un liderazgo efectivo que les permita desarrollar sus actividades, y entregar los bienes y servicios que ofrecen en condiciones de *eficacia* y *eficiencia* iguales o mayores a la de los agentes públicos o privados.

## 3. LIDERAZGO

El liderazgo, fenómeno que ocurre en los grupos sociales, “es la capacidad de influir en el comportamiento de un grupo (seguidores) y motivarlo hacia el logro de objetivos comunes” (Mejía y Zea, 2003, p.44). Para la organización, constituye un apoyo dinámico a su estructura; la armonía entre ambos conlleva al cumplimiento efectivo de sus objetivos y estrategias, por lo que se convierte en fortaleza que concede valor agregado.

La forma de actuar del líder afecta todos los componentes de la organización, sin embargo, su mayor impacto se da esencialmente en aspectos como: misión-visión, motivación, cultura organizacional y cambio. El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según lo perciben los demás; se desarrolla a partir de experiencias, educación, capacitación y condiciones naturales.

No hay una respuesta absoluta acerca de cuál es el estilo de liderazgo más adecuado, o cuál es el más eficiente; sin embargo, dos de los enfoques más importantes son los conductuales, entre los que se destaca el estilo de liderazgo propuesto por Rensis Likert (1968, p. 15-63) y los prospectivos,

entre los que se destaca la Gerencia Social propuesto Bernardo Kliksberg (1999, p. 18). El primero se caracteriza por los comportamientos: Autoritario, Benevolente-Paternalista, Consultivo y Participativo, y el segundo por la optimización del rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales frente a los grandes déficit sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social.

Como se mencionó anteriormente, hay indicios de que en las ONG existe un estilo particular de liderazgo, motivo por el cual, realizó esta investigación exploratoria en las ONG ambientales más relevantes en Antioquia, con el propósito de tener una mejor comprensión de esas características que diferencian a sus líderes.

#### 4. METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES DE ALGUNAS ONG AMBIENTALES EN ANTIOQUIA

Con el fin de identificar las características de los líderes en algunas ONGA en Antioquia, se tomaron como punto inicial, las ONG que se dedican al cumplimiento de una función ambiental, inscritas en los directorios: Guía de Entidades Sin Ánimo de Lucro 1998-2000 de Codesarrollo y del Instituto Mi Río de 2001. Como se trataba de caracterizar a los líderes de éstas ONG, de las cuales aparecen 25 en las Guías mencionadas anteriormente, y teniendo en cuenta la limitación de recursos, se decidió utilizar un método que permitiera escoger las ONGA más relevantes del Departamento y en ellas caracterizar a sus líderes.

El siguiente paso, fue identificar los factores que inciden en la relevancia de las ONG, ya que la bibliografía acerca del tema es insuficiente para descifrar acertadamente qué variables deben ser incluidas o excluidas. Así pues, se sugirieron algunas variables posibles y posteriormente se recurrió a la opinión de expertos en este tipo de organizaciones,

quienes ayudaron a precisar las de mayor incidencia, y las jerarquizaron; mediante este procedimiento se obtuvieron 14 variables que se presentan en la Tabla 1.

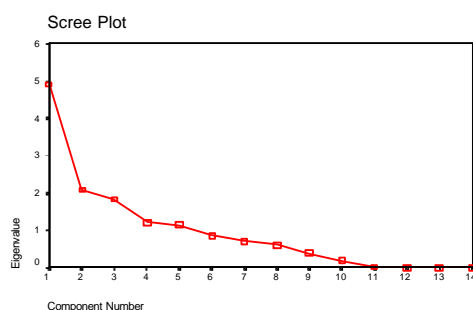
El tercer paso, fue entrar en contacto con la totalidad de las ONGA de la población (25), de las cuales respondieron 16 completamente el formulario con la información sobre las variables relevantes.

Una vez se obtuvo la información cuantificada correspondiente a las variables en las ONGA, se procedió a la etapa de análisis de resultados, utilizando el método de Componentes Principales, una técnica multivariada de reducción dimensional, que según SAS Institute Inc. (1999, pp. 2736-2743) permite examinar relaciones entre varias variables cuantitativas. Esta se puede utilizar al momento de resumir datos y detectar relaciones lineales entre las variables. Los diagramas de componentes principales son herramientas especialmente valiosas en el análisis exploratorio de datos. Es de anotar, que el trabajo de las ONGA se hace más necesario en los sectores de la sociedad menos favorecidos, motivo por el cual al ingresar los datos, sólo fue asignado peso a las variables 2 y 3: *beneficiarios estratos bajos (0.6)* y *beneficiarios estratos altos (0.4)*.

En este caso, se obtuvieron cinco (5) combinaciones lineales independientes de las 14 originales, con componentes no correlacionadas y que conservan la varianza inicial. Estas cinco componentes principales explican en un 80.155% la varianza de los datos originales del total de la variabilidad explicada, la primera componente es la más importante explicando el 35.195%, la segunda el 14.975%, la tercera el 13.088%, la cuarta 8.701% y la quinta 8.196%; la Figura 1 muestra que la variabilidad queda bien expresada con cinco componentes, aunque las primeras dos explican la mayor parte (50.17%).

**Tabla 1.** Variables consideradas para la selección de ONGA más relevantes

VARIABLE	QUÉ MIDE
<i>Beneficiarios por año (1)</i>	Cobertura de la organización
<i>Beneficiarios de estratos socioeconómicos bajos (2)</i>	Beneficiarios servidos por la organización pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3.
<i>Beneficiarios de estratos socioeconómicos altos (3)</i>	Beneficiarios servidos por la organización pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6.
<i>Número de programas (4)</i>	Cantidad de servicios que ofrecen
<i>Proyectos por año (5)</i>	Materialización de los planes de la organización.
<i>Promedio beneficiarios por proyecto (6)</i>	Cobertura de los proyectos
<i>Convenios, contratos, proyectos internacionales (7)</i>	Alcance de las relaciones interinstitucionales internacionales
<i>Convenios, contratos, proyectos nacionales (8)</i>	Alcance de las relaciones interinstitucionales nacionales
<i>Nivel de ingresos (9)</i>	Capacidad económica
<i>Tiempo de funcionamiento (10)</i>	Experiencia, permanencia, trayectoria
<i>Educación del personal (11)</i>	Grado de especialización de la actividad
<i>Número de personal de nómina (12)</i>	Tamaño, magnitud de la organización
<i>Número de personal voluntario (13)</i>	Reconocimiento por parte de la comunidad como ONG con impacto social.
<i>Medios de divulgación (14)</i>	Proyección a la comunidad

**Número asignado a las variables**

1 Beneficiarios por año, 2 Beneficiarios Estratos socioeconómicos bajos, 3 Beneficiarios Estratos socioeconómicos Altos, 4 Número de programas por año, 5 Proyectos por año, 6 Promedio Beneficiarios por proyecto, 7 Convenios, contratos, Proyectos Internacionales, 8 Convenios, contratos, Proyectos nacionales, 9 Nivel de Ingresos, 10 Tiempo de Funcionamiento, 11 Educación de personal, 12 Número de personal de nómina, 13 Número de personal voluntario, 14 Medios de divulgación

**Figura 1.** Gráfica de Sedimentación (Scree Plot) de variables. Número de componente (abscisa) VS Valor Verdadero (ordenada)

La componente Uno se ha denominado “cobertura y solvencia económica de las ONGA”, y está influenciada fuertemente por las variables 2, 1, 12, 9 y 6: beneficiarios estratos bajos (0.990), número de

beneficiarios último año (0.989), número de empleados nómina (0.970), nivel de ingresos (0.926) y promedio beneficiarios por proyecto (0.923). La componente Dos se ha denominado “capacidad de captar recursos “,

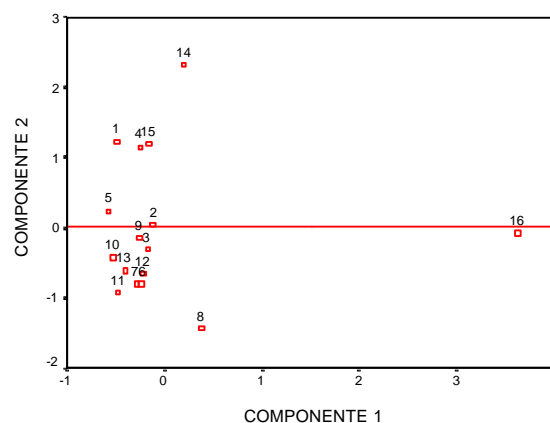
y tiene una correlación intensa con las variables 8, 5 y 7: número de contratos, convenios y proyectos nacionales (0.772), número de proyectos por año (0.705) y número de contratos, convenios y proyectos internacionales (0.574). De aquí que las ONGA más relevantes serán las que tengan mayores valores (o calificaciones) en “cobertura y solvencia económica” (componente 1) y “capacidad de captar recursos” (componente 2).

Por lo anterior, se procedió realizar el gráfico para las componentes principales Uno y Dos (Figura 2). En este caso, el eje X (componente principal Uno: que es que es la más importante y la de mayor variabilidad) toma valores entre -1 y 4, y el eje Y (componente principal Dos, que tiene una variabilidad menor que la Uno) entre -2 y 3, que representan la distancia entre las

diferentes ONGA y el centro de cada uno de los ejes. Así mismo, la coordenada (X,Y) representa el valor que tiene la ONGA con respecto a los dos componentes principales.

Luego del análisis, se seleccionan las ONGA más relevantes, dando prioridad a las que tengan en primera instancia un valor de componente principal Uno (1) mayor y luego un valor de componente principal Dos (2) mayor. La decisión es seleccionar cuatro (4) para caracterizar a sus líderes. En este orden de ideas las ONGA que cumplen esta característica son: CODESARROLLO, CEA, CEIBA, Y PENCA DE SÁBILA.

Es posible que dentro de las ONGA que no dieron respuesta al formulario de variables relevantes, estén algunas importantes, pero la obtención de esta información estuvo fuera del alcance de los autores.

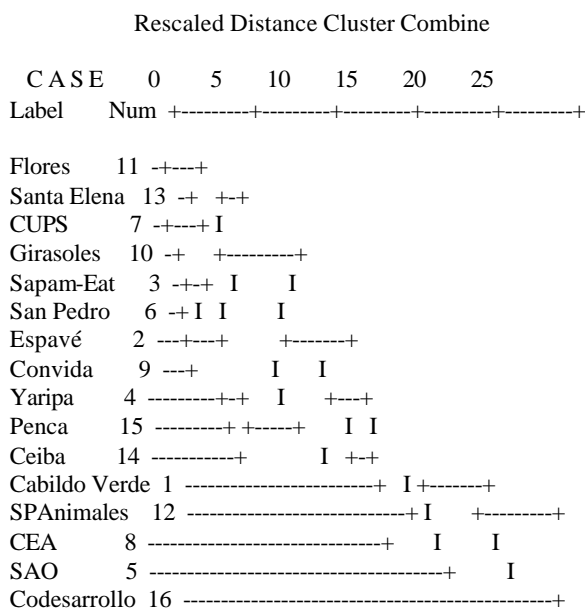


1. Cabildo verde 2. Espavé 3. Sapam-Eat  
4. Yaripa 5. Sao 6. San Pedro 7. CUPS  
8. CEA 9. Con Vida 10. Girasoles, 11. Flores  
12. SPanimales, 13. Santa Elena 14. Ceiba,  
15. Penca, 16. Codesarrollo

**Figura 2.** Gráfica de Componentes Principales Uno y Dos

Un análisis adicional de conglomerados que agrupa los casos en términos de las cinco componentes principales extraídas, muestra la heterogeneidad de las ONGA. El dendograma de la Figura 3, es la representación visual de los pasos en la

solución de agrupamiento jerárquico, que exhibe la combinación de los conglomerados y los valores del coeficiente de distancia en cada paso. El análisis revela que algunas ONGA necesitan demasiados pasos para adherirse a algún conglomerado.



**Figura 3.** Dendograma usando el método centroeide

## 5. RESULTADOS

### 5.1 PRESENCIA DE LIDERAZGO

En todas las ONGA analizadas se reconoce la existencia del liderazgo común para los miembros y que además es desempeñado por un grupo. Las personas que constituyen el grupo de líderes se distribuyen entre todos los niveles de la estructura, aunque básicamente pertenecen a la asamblea general de socios y dirección ejecutiva. Los líderes cuentan con condiciones naturales de influencia y su autoridad no está dada por el cargo sino por su trayectoria, compromiso con la misión y visión y capacidades.

### 5.2 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER DE UNA ONGA

La opinión generalizada en todas las organizaciones, es que no se requieren características físicas sino más bien actitudinales. Todos coinciden en que las personas que pertenecen a las ONGA suelen lucir una apariencia física informal.

Dentro de las condiciones intelectuales, se concluyó que las que tienen un mayor peso, son: capacidad de análisis, visión integral y

compleja y formación humana. En algunos casos la formación académica es menos indispensable puesto que, las habilidades y destrezas se adquieren con la práctica y la ayuda del equipo de trabajo.

Las cualidades de índole social predominantes en las ONGA son: compromiso social, postura política clara, proyecto de sociedad (entendido como la fuente de la visión corporativa), capacidad de trabajar en equipo y capacidad de comunicación.

En lo que corresponde a cualidades relacionadas con el trabajo, se resaltaron: conocimiento de contextos, capacidad de innovación, promoción de la participación ciudadana, sentido de pertenencia y capacidad de afrontar y generar cambios. Se hizo énfasis en la variabilidad del entorno en que se desenvuelven las ONGA y, en lo imprescindible de mantener comunicación con la sociedad y hacerla partícipe de los proyectos, de modo que se suscite un impacto real al trabajar con ésta.

Finalmente, el grupo de líderes de cada una de las cuatro (4) ONGA, posee los rasgos que les exige el ejercicio de su liderazgo y, dado

que este liderazgo es colectivo, se da la complementariedad entre los integrantes permitiendo equilibrar el grupo y compensar las carencias, cosa que no podría hacerse si existiese sólo una persona líder. Además se encontró que las cualidades son dependientes, sea que se contengan o deriven unas de otras.

### 5.3 PAPEL DEL LÍDER EN UNA ONGA

Como se mencionó anteriormente, el aporte del liderazgo se aprecia esencialmente en: visión, misión, motivación, cultura y cambio; elementos que fueron jerarquizados por las ONGA según la significancia del trabajo de su grupo de líderes.

- *Visión:* el grupo de líderes es constructor colectivo de la visión; se encarga siempre de compartirla en toda la organización, logrando que los miembros sientan un compromiso alto hacia ella.
- *Misión:* el grupo de líderes se identifica totalmente con el propósito fundamental por el que fue fundada la organización.
- *Motivación:* los miembros de las ONGA consideran que hay una buena motivación para realizar su trabajo y que su comportamiento está algunas veces afectado por el grupo de líderes. El reconocimiento de los méritos se hace por medio de: estímulos económicos, de capacitación, mejoramiento de calidad de vida, valoraciones personales y permitiendo la participación en la reflexión de los procesos que se ejecutan.
- *Cultura:* los elementos culturales en las ONGA analizadas son promovidos, mantenidos y en ocasiones modificados por los grupos de líderes. Se identifican como elementos principales los valores, el lenguaje común, la historia y los símbolos.
- *Cambio:* la variabilidad en el contexto, la estructura y financiación de las ONGA exigen que el grupo de líderes genere una cultura de cambio en cuanto a formas de trabajo y visión, y contribuya a adaptar la organización a las diferentes transformaciones que sufre el ambiente. Habitualmente, el líder favorece la disminución de la resistencia al cambio al

promover la iniciativa, la discusión de contextos, coyunturas y necesidades de adecuación a las dinámicas presentes; así como la actualización de los conocimientos y prácticas.

### 5.4 COMPARACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LAS ONGA CON EL MODELO DE LIDERAZGO DE LIKERT

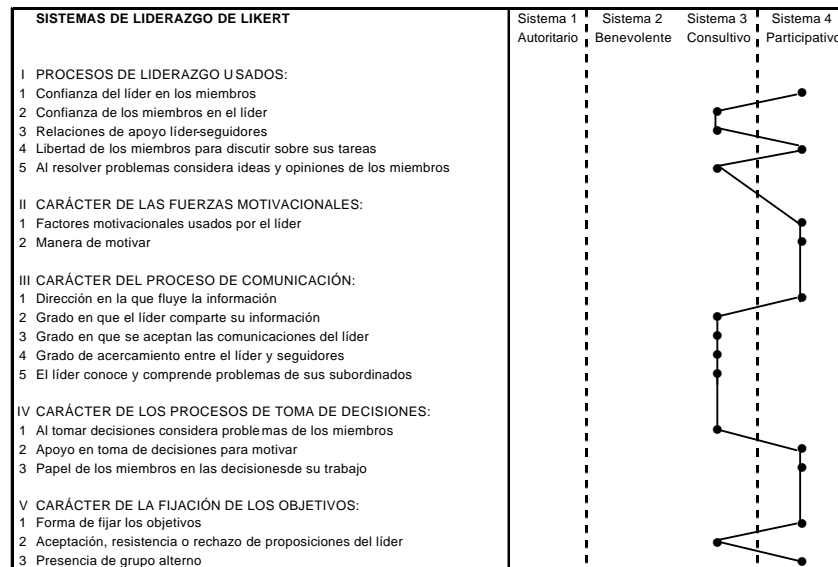
En la Figura 4, que compila los resultados del ajuste al modelo de los sistemas de liderazgo de Likert (1968), se refleja que los grupos de líderes de todas las ONGA aplican un estilo consultivo-participativo. Este resultado así como los individuales, responden a lo que se esperaba, ya que estas instituciones se fundan en la democracia; además, el tamaño pequeño de sus plantas de personal posibilita la toma de decisiones en conjunto y el consenso.

Se generó la discusión en torno a que hacen falta puntos intermedios para aplicar el modelo de Likert a las ONGA, porque la propuesta se limita sólo a cuatro estilos y las ONGA no encajan exactamente en ninguno de ellos, debido a que éstas no manejan modelos tan marcados. Estas corporaciones, no tienen una opinión negativa acerca de los métodos benevolente y autoritario, que desde la teoría podrían parecer muy rigurosos; por el contrario, según la circunstancia, ellos los combinan o utilizan simplemente el más apropiado.

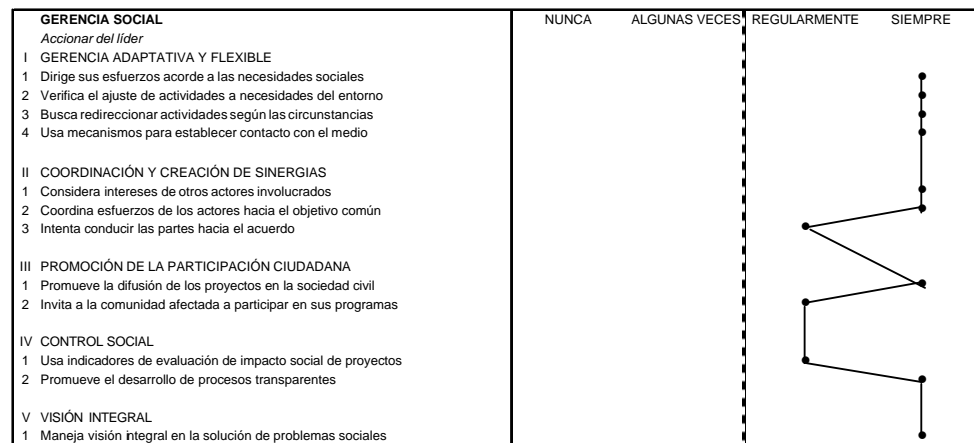
### 5.5 COMPARACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LAS ONGA CON EL MODELO GERENCIA SOCIAL

Con respecto al modelo de Gerencia Social (1999), uniendo los resultados de las ONGA, como puede apreciarse en la Figura 5, se percibe que los líderes de este tipo de instituciones usualmente se ciñen al perfil del gerente social. Al jerarquizar las dimensiones del modelo, las ONGA dan más trascendencia a la visión integral; gerencia adaptativa y flexible; y promoción de la participación ciudadana. A la que se da menos importancia es al control social, donde las organizaciones manifiestan tener debilidad.





**Figura 4.** Modelo Likert para las 4 ONGA estudiadas.



**Figura 5.** Modelo Gerencia Social para las 4 ONGA estudiadas.

## 5.6 PROPUESTA DE LAS VARIABLES QUE DETERMINAN EL ESTILO DE LIDERAZGO PARA LAS ONGA

Dado su papel fundamental en las ONGA, el fortalecimiento del liderazgo traerá consigo el fortalecimiento institucional, motivo por cual, se hace preciso puntualizar en el perfil de las personas que las liderarán. Un perfil sirve de guía a la institución para: selección del

personal que integrará el equipo de trabajo, identificación de los miembros de la ONGA que tengan aptitudes de liderazgo, localización de debilidades y fortalezas del grupo de líderes con respecto al perfil dado, diseño e implementación de estrategias que contribuyan al mejoramiento del grupo de líderes. El perfil debe ser actualizado de acuerdo a las necesidades que surjan tanto de

la organización como del entorno; el liderazgo es un proceso de construcción permanente.

### 5.7 PERFIL BÁSICO DEL LÍDER O GRUPO LÍDER DE LAS ONGA

- *Compromiso social:* La misión y la visión de las ONGA se focalizan en la contribución a la calidad de vida de la sociedad; de ahí que sea primordial que los miembros de las ONGA, y especialmente el grupo de líderes, que es el encargado de transmitir la filosofía y los valores, tengan gran responsabilidad y sensibilidad para trabajar en las comunidades.
- *Conocimiento e interpretación de contextos:* El principal campo de acción de las ONGA radica en el servicio a la sociedad, incluidos, por ejemplo, la conservación de los recursos naturales y la educación ambiental, por lo que el grupo de líderes debe ser permeable al entorno para comprenderlo y analizar la posición y posibles acciones de la ONGA dentro de él.
- *Conocimiento interdisciplinario:* Es necesario que el grupo de líderes esté conformado por personas con conocimientos en diversas áreas, que abarquen pensamiento político, social, económico y ambiental, de forma que el liderazgo adquiera una visión integral en la realización de sus propósitos, que permanentemente involucren una relación entre ciencias naturales y ciencias humanas.
- *Gestión del cambio:* Las demandas de la sociedad se renuevan constantemente obligando a las ONGA a reinventarse y a crear nuevas alternativas para aportar al desarrollo. Los líderes tienen que percibir la necesidad de cambio organizacional para gerenciar sus procesos, éstos se construyen en el interior y se transmiten hacia fuera.
- *Democracia:* La actividad de las ONGA se rige por principios democráticos. Esto concuerda con la comparación que se hizo con los sistemas de liderazgo de Likert, donde se encontró que su

liderazgo es consultivo-participativo. Es por esto que los líderes deben lograr que impere dentro de la organización un escenario democrático. Capacidades no menos importantes son las de comunicación y ejercer control social que, aunque no pertenecen al perfil básico propuesto, los líderes de las ONGA deben desarrollar, puesto que presentan falencias en este sentido.

- *Capacidad de ejercer control social:* Los líderes deben crear instrumentos para evaluar el impacto de la ONGA y retroalimentar con la población afectada, y así asegurarse de que aquella no quede igual después de haber realizado sus proyectos.
- *Capacidad de comunicación:* Los líderes son responsables de los canales de comunicación que fomenten el trabajo en equipo y la integración dentro de la organización, y externamente, fortalezcan los lazos interinstitucionales con los tres sectores, especialmente con otras ONGA que están dispersas, a pesar de coincidir con algunos de sus objetivos.

Teniendo definido el perfil necesario para los líderes de las ONGA, surgen ahora inquietudes acerca de cómo adquirir estas características. Para quienes ya lideran este tipo de organizaciones y no poseen las condiciones que requiere el perfil, es posible obtenerlas a través de: actividades de afianzamiento de habilidades, espacios de reflexión con las comunidades, interpretación y sensibilización social-ambiental, talleres de formación en la relación humano-naturaleza, análisis periódicos del entorno organizacional, capacitación en evaluación de proyectos sociales, intercambio de experiencias con otras ONGA.

Ahora bien, para nuevos líderes que conducirán el futuro de las ONGA, las características del perfil pueden alcanzarse desde su formación humana y académica. En este punto, es importante señalar los vacíos en la educación respecto a lo social. A las universidades les falta incorporar el tercer sector dentro de los modelos de gestión que se enseñan en pregrado. Para algunas

carreras es difícil que en el campo de formación gerencial esté vinculada la gestión social; esto induce a que los estudiantes egresados sólo tengan expectativas hacia lo empresarial productivo. Por esto es importante que, por un lado, la universidad considere la formación de estudiantes con sensibilidad social, y por otro, las ONGA y en general el tercer sector, muestren sus necesidades de educación para que así la universidad pueda diseñar desde sus programas alternativas de solución.

## 6. CONCLUSIONES

- Una dificultad frecuente en los trabajos de investigación, la constituye la selección de variables a analizar, para sobrepasar este obstáculo es posible usar métodos cuantitativos que se adapten a los requerimientos del estudio y brinden confiabilidad. El Análisis de Componentes Principales es una técnica de análisis multivariado que se usa para reducir el número de variables y que es de gran utilidad en la toma de decisiones de ese tipo. Adicionalmente, pueden aplicarse otras técnicas tales como el Análisis de Conglomerados, que generan información complementaria y corroboran los resultados obtenidos.
- El liderazgo de las ONGA exige que se tenga claridad en cuanto al cumplimiento de su misión, que se éste atento y presto a la redefinición de su tarea cuando sea necesario pero, por sobre todo que esté en condiciones de cumplir con la efectividad en la prestación de bienes y servicios.
- La relevancia de una ONGA se puede medir por la cobertura, cantidad de servicios que ofrece, experiencia, magnitud, proyección a la comunidad, capacidad económica, alcance de las relaciones interinstitucionales y reconocimiento de su impacto social.
- El compromiso social, el tamaño, la informalidad, la estructura financiera y otras particularidades de las ONGA, requieren que su líder cumpla un papel significativo y que tenga cualidades específicas que lo diferencian de otras

clases de organizaciones tipificados en algunos modelos teóricos administrativos.

- En las ONGA existe un tipo de liderazgo colectivo que promueve la cultura de la organización. Los líderes poseen gran sensibilidad social, que los lleva a identificarse con la misión y la visión.
- El liderazgo de las ONGA, ubicado en la escala planteada por Likert, es consultivo-participativo. Habitualmente se practica la gerencia social, que tiene aplicabilidad por su campo de acción y forma de trabajo.
- Las variables propuestas para el perfil del líder de las ONGA son: compromiso social, conocimiento e interpretación de contextos, conocimiento interdisciplinario, gestión del cambio, democracia.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen la colaboración de las ONGA y sus líderes, al permitir ser objeto de estudio y análisis. Así mismo resalta la voluntad de los expertos en la temática de las ONG quienes con su valioso aporte generaron las variables de relevancia para las ONGA, y por último, al DIME por su apoyo económico para continuar con este trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] BRESSER Pereira, L C., CUNILL Grau, N, *Entre el Estado y el mercado: lo público no estatal*, Editorial Paidós, Madrid, España, 1999.
- [2] CARVAJAL Córdoba, Mauricio, *Las Entidades Sin Ánimo de Lucro. Aspectos registrales y tributarios*, Cámara de Comercio, Medellín, Colombia, 1999.
- [3] CODESARROLLO. *Directorio guía de entidades sin ánimo de lucro 1998-2000*, 2000.
- [4] INSTITUTO MI RÍO. *Directorio Organizaciones No Gubernamentales Ambientales*, Medellín, Colombia, 2001.
- [5] JIMÉNEZ Aguado, Ricardo. Tipos de liderazgo:  
<http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/lider.html>  
 [citado el 20 de septiembre de 2002].

- [6] KLIKSBURG, Bernardo, Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, 175, 15-29, Enero-abril, 1999.
- [7] LIKERT, Rensis, *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*, Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1968.
- [8] MEJÍA, Estella y ZEA, Alina. *Caracterización de los estilos de liderazgo de las ONG ambientales más importantes en Antioquia* [Trabajo de grado, Ingeniera Administradora]. Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, Medellín, Colombia, 2003.
- [9] RODRÍGUEZ Becerra, Manuel, Ecología y medio ambiente, *Nueva historia de Colombia. Ecología y Cultura IX*, Editorial Planeta, Bogotá, Colombia, 1998.
- [10] SAS Institute Inc. SAS/STAT® User's Guide Version 8, Cary, NC, USA. SAS Institute Inc., 1999.
- [11] SHARMA, Subas, Principal Componentes Analysis, Clusters Análisis, En: *Applied multivariate technique*, New York, USA, Ed. John Wiley & Sons, 58-89, 185-236, 1996.
- [12] VARGAS C, Hernán y otros. *Acerca de la naturaleza y evolución de los organismos no gubernamentales-ONGs-en Colombia. Bases para la comprensión del fenómeno*, Fundación Social, Bogotá, Colombia, 1992.
- [13] VILLAR, Rodrigo. *El tercer sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias*, Confederación Colombiana de ONG (CCONG), Bogotá, Colombia, 2001.