



Año 22 No. 80

Octubre - Diciembre 2017

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Estilo de liderazgo predominante en organizaciones sociales dedicadas a la educación ambiental

Reyes Barrera, Dulce María*
Rojas Caldelas, Rosa Imelda**

Resumen

El liderazgo es un fenómeno que favorece el logro de objetivos comunes por parte de los integrantes de una organización. Su estudio es relevante debido a que la permanencia y desarrollo de las organizaciones depende de cumplir sus objetivos en el tiempo. Así, las organizaciones sociales sin fines de lucro, y aquellas conformadas por empresas privadas, colaboran con instituciones del sector público para el logro del bienestar de la población. Considerando esto, el objetivo del trabajo es identificar y caracterizar los estilos del liderazgo en cinco organizaciones ambientalistas, surgidas en diferentes épocas, dedicadas a la educación ambiental en el Estado de Baja California, México. En el estudio se aplicó una metodología de carácter cualitativo. Se llevaron a cabo cuestionarios para cumplir con el objetivo de identificar el tipo de liderazgo en cada organización, basado en la percepción de sus integrantes. Los resultados muestran que el estilo de liderazgo predominante en las organizaciones ambientalistas estudiadas es el transformacional, el cual, no se manifiesta en un solo líder, no obstante, este tipo de liderazgo es aplicable a casos no lucrativos donde hay trabajo asociativo. Son necesarias propuestas que tomen en cuenta, caractericen y analicen con mayor profundidad las formas en que se manifiesta el liderazgo en las organizaciones sin fines de lucro enfocadas en el cuidado y la gestión ambiental.

Palabras clave: estilos de liderazgo; organizaciones sociales; educación ambiental; estudios fronterizos.

Recibido: 15-03-17. Aceptado: 15-09-17

* Licenciada en Desarrollo Regional. Maestra en administración integral del ambiente. Actualmente estudiante del Doctorado en Planeación y Desarrollo Sustentable de la Universidad Autónoma de Baja California, sede Mexicali. E-mail: dulcereyessabino@gmail.com

** Arquitecta. Maestra en Ciencias en Planeación de los Recursos para el Desarrollo Regional y Rural. Doctora en Urbanismo. Ex-coordinadora de la Maestría y Doctorado en Planeación y Desarrollo Sustentable de la Universidad Autónoma de Baja California. E-mail: hicalirose@hotmail.com

Predominant leadership style in social organizations dedicated to environmental education

Abstract

Leadership is a phenomenon that favors the achievement of common objectives by the members of an organization. Its study is relevant because the permanence and development of organizations depends on meeting their objectives over time. Thus, non-profit social organizations, and those formed by private companies, collaborate with public sector institutions to achieve the well-being of the population. Considering this, the objective of the work is to identify and characterize the styles of leadership in five environmental organizations, arising at different times, dedicated to environmental education in the State of Baja California, Mexico. In the study, a qualitative methodology was applied. Questionnaires were carried out to meet the objective of identifying the type of leadership in each organization, based on the perception of its members. The results show that the predominant leadership style in the environmental organizations studied is the transformational one, which is not manifested in a single leader; however, this type of leadership is applicable to non-profit cases where there is associative work. Proposals are needed that take into account, characterize and analyze in greater depth the ways in which leadership manifests itself in non-profit organizations focused on environmental care and management.

Key words: leadership styles; Social Organizations; environmental education; border studies

1. Introducción

El estudio de las organizaciones es importante debido a que socialmente es una forma de subestructura de la que todos formamos parte. Se requiere entender su funcionamiento y acciones para conocer sobre su desarrollo, impactos y permanencia. El liderazgo presenta múltiples manifestaciones en las organizaciones que contribuyen a la consecución de sus objetivos, puede ser por medio de la motivación del personal, dirigiendo actividades, entre muchas otras.

A nivel global, la fragmentación entre los sectores gubernamental, empresarial y social, que se ha acentuado bajo el sistema neoliberal, es un reto para las organizaciones.

Es evidente la necesidad latente de las organizaciones por encontrar una mayor relación con el gobierno, sobre todo para el caso de los impactos locales que pueden llegar a tener (Reyes, 2011). Al ser las organizaciones una voz que representa intereses de una colectividad, son reflejo de las necesidades grupales que deben ser consideradas.

En México, después de movimientos sociales a finales de la década de los sesenta, empiezan a consolidarse grupos con cierto grado de organización interna, objetivos de trabajo y acciones particulares en distintas áreas, por ejemplo: educación, migración, atención a grupos prioritarios, entre otras. Sin embargo, es hasta la década de los ochenta cuando el Estado comienza a regular su registro de manera

formal, y a prestar más atención a las demandas de dichas organizaciones.

Para el caso de las organizaciones ambientales, no se tenían contemplados esquemas de apoyo y financiamiento. Es a mediados de los noventa y principios del dos mil que son consideradas dentro de los 19 puntos que reconoce la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, en su artículo quinto, reformada en 2004 y nuevamente en 2012 (DOF, 2012).

En el contexto de las organizaciones ambientales en Baja California, México; se presenta un fenómeno histórico relevante que enriquece el estudio del liderazgo. La importancia radica en los procesos históricos que se han llevado a cabo en la frontera México-Estados Unidos, sobre todo a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en los noventa. Con la firma del TLCAN surgieron varias preocupaciones sociales a distintas escalas y ámbitos, sobretodo derivadas de la llegada masiva de la industria maquiladora. Una de las escalas fue a nivel fronterizo y uno de los asuntos críticos fue el ambiental. Es así que emergen grupos organizados en defensa del cuidado ambiental en ambos lados de la frontera.

Debido a la importancia que tiene el tema ambiental en el ámbito binacional, en este caso entre la frontera norte de México y sur de Estados Unidos, el objetivo de este estudio consiste en identificar las diferencias entre los estilos de liderazgo de organizaciones sociales dedicadas a la educación ambiental, surgidas en la década de 1990 y las surgidas del 2000 a la fecha.

La metodología del estudio fue cualitativa. El proceso se segmentó en cuatro etapas: en primer lugar, se realizó

una revisión teórica y documental sobre el tema para identificar los estilos de liderazgo y sus atributos. En segundo lugar, se hizo el diseño del cuestionario, el cual sirvió de instrumento para el registro de la percepción de los integrantes. En tercer lugar, se establecieron los criterios para la selección de las organizaciones a investigar. Finalmente, se contactó a los representantes de las organizaciones para la autorización de la aplicación de los cuestionarios.

Se identificaron cinco organizaciones dedicadas al cuidado ambiental en distintos municipios de Baja California, México para la aplicación del cuestionario antes mencionado. Además, se realizó una revisión teórica sobre los estudios de otros autores que han contribuido a la caracterización de los estilos de liderazgo, bajo diferentes ópticas. Teóricamente, el liderazgo ha sido abordado desde la política y el ámbito empresarial en mayor medida (Bass, 2000; Bellingham y O'Brien, 2005; Schmid, 2006; Zayas y Cabrera, 2012); sin embargo, pocos son los estudios realizados con enfoque en las organizaciones sociales (Hernández et al, 2015; Oliveira, 2015) y el ámbito educativo (Ahumada et al, 2011, López et al, 2015; Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza, 2015). Considerando esto, se construyó una herramienta de análisis cualitativo (cuestionario) aplicable a los integrantes de las organizaciones seleccionadas, solicitando que se señalaran las características del líder o los líderes.

Para el diseño del cuestionario, se consideraron los siguientes aspectos: a) los atributos que describe cada estilo de liderazgo identificado en la bibliografía consultada; b) adecuación de cada atributo para que fueran claros para los integrantes de las organizaciones; c)

división del cuestionario en tres partes y se aplicó a los integrantes de todas las organizaciones seleccionadas; y d) carácter anónimo del cuestionario.

Con la información recabada, se precisa a nivel de las conclusiones el estilo de liderazgo predominante entre las organizaciones. El estudio sobre estilos de liderazgo puede ayudar a comprender las distintas manifestaciones del liderazgo y así, identificar cualidades potenciales para contribuir a la formación de los líderes, promoviendo el logro de una mayor consolidación en los objetivos, programas y proyectos que persigue cada organización.

2. Aproximaciones al concepto de liderazgo

El liderazgo es un concepto en constante construcción. Algunas aproximaciones indican que es considerado como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas comunes (Gómez-Rada, 2002, citado en Luna y Puga, 2010). También puede ser definido como “un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona -el líder- y sus seguidores. Además, coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por las percepciones de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso” (Castro y Lupano, 2003: 108).

Por otro lado, Hersey y Blanchard (1986, citado en Oliveira y Ferreira, 2015) mencionan que el liderazgo se considera una habilidad que influye y motiva las actividades de un grupo para contribuir al logro de sus objetivos comunes. Otra definición considera que el liderazgo corresponde a roles que facilitan la dirección, creación,

alineación, mantenimiento y principios que corresponden a un grupo de personas con redes y trabajo en común (Van Velsor, McCauley, & Ruberman, 2010:2; citado en Hannum et al, 2011).

Entre las distintas maneras de conceptualizar el liderazgo, se considera que es un fenómeno que implica motivar e influir a un grupo de seguidores para lograr ciertas metas en común. No obstante, como lo señala Loaiza y Pirela (2015), el liderazgo es un acto de poder. También, se parte de la idea de que el liderazgo es un fenómeno que se manifiesta dentro de un colectivo, no es un hecho individual, por tanto, las relaciones y dinámicas que se manifiestan al interior de un grupo, pueden permitir que sobresalga alguno de los distintos estilos del liderazgo, considerando ciertos atributos. En este sentido, hay propuestas que señalan que el liderazgo puede manifestarse en un solo líder, en más de uno, o puede estar disperso entre todos los integrantes de una organización.

3. Estilos de liderazgo

El liderazgo puede ser abordado desde distintas perspectivas, bajo el enfoque de diferentes disciplinas. No obstante, muchos autores que presentan abordajes diversos, coinciden en señalar estilos de liderazgo como el estratégico, táctico, espontáneo y pragmático; sin embargo, para los casos de estudio seleccionados solamente se han elegido aquellos que cuentan con mayor desarrollo en el campo teórico.

Entre los estilos de liderazgo es posible identificar el de rasgos (Bass, 1985; Wofford, Wittingtonn (1998; en Castro y Fernández, 2006), conductual (Bass, 1985, 1990; Kirkpatrick, 1991;

Yukl, 1992; en Castro y Lupano, 2003), situacional (Evans y House, 1971; Fiedler, 1967, 1978; Kerry Jermier, 1978; Wofford, 1982), transformacional (Evans y House, 1971; Fiedler, 1967, 1978; Kerry Jermier, 1978; Wofford, 1982; en

Castro y Lupano, 2003) y transaccional (Bass, 1985; Burns, 1978; Gómez-Rada, 2002; Castro y Lupano, 2003; Ganga y Navarrete, 2013; Amanchukwu, 2015). A continuación se describe brevemente cada uno de ellos (cuadro 1):

Cuadro 1
Estilos de liderazgo

Estilo	Atributos	Centro de interés
Rasgos	Energía, inteligencia, intuición, persuasión y capacidad de previsión.	Se puede distinguir al integrante más adecuado para cubrir el lugar de un líder.
Conductual	Consecución de tareas, organización del trabajo, dotar de estructura al contexto laboral y definir roles y obligaciones de los seguidores.	Las conductas del líder se orientan a cumplir ciertas tareas o a mantener y mejorar las relaciones entre él y sus seguidores.
Situacional	Inteligencia, experiencia y la pericia técnica, la habilidad para realizar tareas, la motivación y los roles entre los miembros de la organización que deben ser claramente establecidos.	El ambiente de trabajo juega un papel relevante. Dependiendo de las situaciones el líder actúa de cierta manera.
Transformacional	Convicciones sólidas, autoconfianza y anhelo de poder, buen manejo de las impresiones para mantener la confianza en el líder, definir metas, comprometerse para alcanzarlas y mostrar confianza en sus habilidades.	El líder influye en los seguidores, pero depende de la respuesta de los seguidores la manera en que el líder actuará.
Transaccional	Inspiración, la estimulación intelectual, el carisma y la consideración de cada individuo.	El líder premia o sanciona a sus seguidores en la medida en la que han contribuido al logro de metas establecidas por el líder.

Fuente: Burns, 1978; Kerr y Jermier, 1978; Bass, 1985, 1990; Gómez-Rada, 2002; Castro y Lupano, 2003; Castro y Fernández, 2006; Ganga y Navarrete, 2013).

Los distintos estilos en los que se puede clasificar el liderazgo, señalan una serie de atributos en cada uno de ellos. En algunos casos, los atributos coinciden entre un estilo y otro, sin embargo, la manera de manifestarse tiene distintas consideraciones o puntos centrales que pueden analizarse.

4. El liderazgo en el marco de las organizaciones de la sociedad civil

En el marco de la sociedad civil las organizaciones juegan un papel fundamental. Para ubicar el papel del liderazgo dentro del esquema de las organizaciones, se debe suponer lo siguiente: el Estado, como eje rector compuesto por un territorio, población y gobierno, permite, entre estos elementos, las manifestaciones de las necesidades de la sociedad. La sociedad, a su vez, esta integrada en gran medida por organizaciones que pueden clasificarse en privadas (empresas), gubernamentales y las de la sociedad civil, es decir, que no pertenecen al sector privado ni al gubernamental, de hecho, también pueden ser llamadas del tercer sector.

Las organizaciones de la sociedad civil formales son las que se someten a las regulaciones del Estado, si bien gozan de cierta autonomía en su manejo, objetivos y decisiones, deben de tener un registro y cumplir los requisitos que les manda el gobierno. Muchas son no formales, es decir, no se someten a esta regulación y permanecen únicamente como grupos organizados.

Las organizaciones de la sociedad civil pueden ser clasificadas en asistenciales o ambientales, dependiendo de su ideología, propósitos,

metas y objetivos (Alfie, 2002). De manera general, las organizaciones han surgido para atender necesidades que el Estado no puede satisfacer en cuestiones de bienestar, servicios y desarrollo. Scott (2005) concibe a las organizaciones como sistemas con intereses cambiantes. Pfeffer (1987) decía que la definición de organización y su análisis depende de los objetivos de estudio. Brunsson (1985, en Pfeffer, 1987) menciona una serie de elementos que debe de tener una organización formal, entre ellos: normas, poder, miembros, jerarquías, funciones establecidas y monitoreo de sus actividades.

No obstante, menciona que aunque no sean autorizadas o registradas por el gobierno, siguen siendo organizaciones. De acuerdo a lo que ya se ha señalado, cuando existe un grupo de personas, organizado y con objetivos en común, con elementos de poder a su alcance, el liderazgo se manifiesta. Es bajo este marco en el que el análisis de los estilos de liderazgo cobra relevancia.

5. Organizaciones ambientales de la sociedad civil en la frontera entre México y Estados Unidos

El contexto en el que se ubica el análisis de las organizaciones ambientales en Baja California corresponde a un periodo que comprende de la década de los noventa al 2016. Es a partir de entonces cuando entra en vigor el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN). El TLCAN planteó dinamizar las economías de Estados Unidos, México y Canadá por medio de acuerdos de bajos o nulos pagos arancelarios por actividades comerciales entre los países (tlcanhoy.org, 2015). No obstante, diversos

problemas sociales y ambientales que se pronosticaban se han hecho latentes (Anderson et al, 1990).

Desde la firma del TLCAN se han generado acuerdos, agendas y programas para atender los problemas ambientales que han surgido a raíz de su firma (SEMARNAT y EPA, 2011). Considerando esto, una de las épocas de mayor dinamismo y auge de los grupos ambientales ha sido durante la década de 1990, como reacción al TLCAN. Al respecto de la problemática ambiental en la frontera México-Estados Unidos Alfie (2002), Reyes (2006) y Velázquez (2007) analizan y explican, cada uno bajo su propia óptica, el surgimiento de diversos grupos.

Hay al menos cuatro puntos en los que las organizaciones y las iniciativas ciudadanas y locales han jugado un papel de gran relevancia:

1. El ámbito de acción binacional.
2. La región como punto de enfoque para la gestión territorial y ambiental.
3. Planeación de largo plazo y participación ciudadana dentro del proceso.
4. Creación de infraestructura, elaboración de programas, asistencia técnica e información (Lara, 2004:78).

Además, Alfie (2002) presenta una posible clasificación de los distintos tipos de organizaciones ambientales en las que se distinguen las de base, dedicadas a trabajo comunitario sin tener profesionalización; las profesionales, que constan de grupos de expertos que orientan y asesoran a la población; las técnicas, que venden sus servicios y asesoran sobre educación ambiental manteniendo fuertes lazos binacionales; las oficiales, éstas se involucran en las políticas ambientales y funcionan como grupos de consulta; y, finalmente las paraguas, son las que incluyen a otros grupos y fomentan las asociaciones a

distancia con países de Asia, Europa o Canadá utilizando plataformas tecnológicas.

Por otro lado, para Varady, (en Alfie, 2002: 92-93) existen cuatro problemas que enfrentan las organizaciones en la frontera:

- a) La problemática del agua, la extinción de especies y el cuidado de ecosistemas, desechos tóxicos y problemas de salud pública.
- b) Oportunidades económicas perversas desde el punto de vista ambiental.
- c) Políticas nacionales centralizadas que marginan los intereses de los habitantes fronterizos.
- d) Barreras legales para las organizaciones ambientales locales, sobre todo para los grupos de base.

En función de lo anterior, son pocos los autores que han incursionado en el abordaje de la temática de las organizaciones ambientales en la frontera México-Estados Unidos.

6. Estilo de liderazgo predominante en organizaciones sociales dedicadas a la educación ambiental

Antes de presentar y discutir los resultados obtenidos, es necesario realizar algunas precisiones, relativas al instrumento de recolección de la información aplicado (cuestionario). Según se precisa en la metodología, en el instrumento diseñado, se adecuaron atributos sobre el liderazgo, de manera que fueran claros para los integrantes de las organizaciones (Cuadro 2).

Con respecto a las organizaciones seleccionadas para la investigación, estas respondieron a los siguientes criterios:

Cuadro 2
Estilos de liderazgo y sus atributos

A	B	C	D	E
RASGOS	CONDUCTUAL	SITUACIONAL	TRANSFORMACIONAL	TRANSACCIONAL
Activo	Eficiente	Democrático	Carismático	Sociable
Inteligente	Organizado	Motivador	Influyente	Inspirador
Intuitivo	Estratega	Eficiente	Tiene personalidad	Intelectual
Persuasivo	Autocrático	Individualista	De convicciónessólidas	Carismático
Previsor		Consultivo	Autoconfiado	Considerado
		Inteligente	Confiable	Innovador
		Experimentado	Hábil	Premia o sanciona
		Hábil	Eficiente	Generador de cambios
		Eficaz	Ambicioso	Visionario
			Sensible al entorno	Atento
			Observador	

Fuente: Elaboración propia.

a) Debido a que se desconocía el número y nombre de las organizaciones que podían encontrarse en el Estado de Baja California, México, se solicitó el catálogo de organizaciones a través del Sistema de Acceso a Solicitudes de Información Pública (SASIP).

b) Una vez recibido el catálogo se estableció como criterio que las organizaciones a incluir tuvieran en su nombre los términos: ambiental, medio ambiente, educación ambiental, sustentable, naturaleza.

c) Otro criterio fue que las organizaciones se encontraran únicamente dentro de la franja fronteriza del Estado de Baja California, México. Es decir, las organizaciones a más de 100 kilómetros de distancia de la frontera entre México y Estados Unidos no se consideraron.

d) En caso de que las organizaciones no incluyeran en su nombre los términos mencionados, se consultó con las que sí los tienen, si sabían de organizaciones que se dedican a actividades de educación ambiental.

e) Un criterio más fue que se hubieran creado entre los años 1990 y 2015.

f) Finalmente, se estableció como criterio que entre sus principales actividades se dedicaran a la educación ambiental. De ahí se estableció contacto con sus representantes.

Una vez aplicados los criterios establecidos en la metodología, se obtuvieron los siguientes resultados. En primera instancia, fueron seleccionadas cinco organizaciones y se aplicaron 20 cuestionarios entre los integrantes.

1. SonoranInstitute, es la organización con mayor antigüedad, se constituyó en 1990 formalmente en México, no obstante, es una extensión de SonoranInstitute Arizona, en Estados Unidos. Por cuestiones legales, fue necesario que para el manejo de recursos económicos adquiriera formalidad en México. El número de integrantes contratados en México es de aproximadamente 11 personas, pero varía dependiendo de sus proyectos y recursos financieros. En cuanto

a voluntarios, no se tiene una cifra exacta ya que también es variable. Principalmente se trabaja con acciones de conservación del recurso hídrico del río Colorado. Siempre ha contado con un director de proyectos como encargado y hay diversos profesionistas, entre ellos biólogos, ingenieros hidráulicos y contadores.

2. Proyecto Bio-regional de educación ambiental (PROBEA), surgió al mismo tiempo que Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental, de hecho, entre sus integrantes hay grandes lazos de amistad y trabajo en conjunto. Surgieron en 1991, pero los intereses de las integrantes de cada organización permitieron que PROBEA se adjuntara al museo de Historia de San Diego, sólo a sus instalaciones, porque su campo de acción es en territorio mexicano, sobre todo en el Estado de Baja California. PROBEA se ha enfocado en el diseño y creación de programas que apoyen actividades escolares, con énfasis en los niveles de primaria, secundaria y preparatoria. Es conformada por profesionistas en educación y educación ambiental.

3. Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental (PFEA), por su parte se ha mantenido operando en la ciudad de Tijuana. PFEA se ha encargado fundamentalmente de la difusión de información ambiental, monitoreo de contaminación del agua de mar e intervención en políticas públicas, sobre todo a nivel local y transfronterizo. Sus integrantes son igualmente profesionistas de las áreas de la ingeniería, antropología y arquitectura.

4. Fundación Hélice (FH), es una organización que surgió en el año 2009 y se dedica principalmente a gestionar donativos para realizar capacitaciones en escuelas sobre temas ambientales.

La organización promueve el reciclaje y de esa actividad logra conseguir fondos. Su campo de operación es la ciudad de Mexicali. Entre sus integrantes operativos se encuentran sólo mujeres y su perfil es en educación y pedagogía.

5. Todos Somos Mexicali (TSM), es la organización creada en 2011, la más reciente entre las seleccionadas. Su campo de acción es la ciudad de Mexicali. Se conforma por 10 integrantes fundadores, profesionistas y empresarios. El número de voluntarios es impreciso y variable, dependiendo de sus campañas. El presidente es licenciado en relaciones internacionales y se apoya de una contadora para realizar sus actividades. Sus fondos provienen en mayoría de eventos que ellos mismos promueven y de los donativos de empresas y personas físicas.

Entre las características comunes en las organizaciones, resaltan:

- Todas están conformadas de manera nuclear por profesionistas, sobre todo biólogos y educadoras.
- Están conformadas mayormente por mujeres.
- Todas presentan problemas de financiamiento proveniente del gobierno mexicano, han recibido principalmente fondos por parte del gobierno de Estados Unidos.
- Recurren a la gestión propia de recursos por medio de actividades como carreras pedestres, reciclaje de residuos o donativos por parte de empresas y personas físicas.
- En cuanto a los resultados generales de los cuestionarios aplicados por cada uno de los tres apartados, se obtuvo que:
 - En la primera parte del cuestionario el resultado indica que el liderazgo se manifiesta como compartido entre todos los miembros, directivos y ejecuti-

vos en la organización. Mientras que en dos casos se manifiesta asumido por una persona; en un caso, por la directora de la organización y, en otro caso, se indica que el líder es la coordinadora general de la organización.

- En la segunda parte, el tipo de liderazgo que se manifiesta como predominante es el *transformacional*. Los otros estilos tienen la misma representación. No obstante, es importante destacar que el estilo que nadie seleccionó fue el conductual.

- Al preguntar ¿qué otros atributos considerarían de los distintos estilos de liderazgo? resulta constante la característica de ser “inteligente”, en mayor medida, y como segundos atributos “previsor” y “visionario”, como los más mencionados. En términos generales, destaca el hecho de que fueron los integrantes de la organización de Sonora-Institute los que señalaron muchas más cualidades que agregarían al estilo que previamente habían seleccionado. En cambio, PFEA no mencionó ningún atributo extra a los que seleccionó en las opciones del cuestionario.

Los resultados muestran la tendencia hacia el enfoque transformacional, considerando los atributos que ven los integrantes en cuanto al liderazgo como fenómeno. Es interesante debido a que, como se mencionó, la opción más frecuente fue la que indica que el liderazgo es compartido entre todos los integrantes de la organización.

Para finalizar, se concentra la discusión en dos partes; la primera, se enfoca en el abordaje de las organizaciones; mientras que la segunda, enfatiza los atributos de los estilos de liderazgo.

En cuanto al análisis de las organizaciones ambientalistas en Baja

California, es de notarse que dos de las organizaciones tienen fuertes vínculos con organismos de Estados Unidos. De acuerdo con Alfie (2002) el total de organizaciones pueden considerarse como “técnicas”, ya que entre sus funciones se encuentra el asesoramiento a grupos dedicados a la educación ambiental y que tienen fuertes lazos binacionales. Igualmente, Alfie citada por Hogenboom et al, (2002) ha señalado que un mayor número de organizaciones ambientalistas surgieron en los noventa, y al paso del tiempo han enfrentado varias dificultades para sostenerse hasta la actualidad. Alfie indica que esto es debido a la dependencia de recursos extranjeros o provenientes de programas institucionales que perdieron vigencia y, por lo tanto, recursos para su financiamiento.

De igual manera, Reyes (2006) menciona que las organizaciones tuvieron que constituirse como asociaciones civiles, desde hace al menos 15 años, cuyas labores se han orientado a la educación y capacitación, toma de decisiones por medio de asambleas, elaboración de planes anuales de trabajo y a la búsqueda de fondos.

Las organizaciones viven un cambio actualmente al verse en la necesidad de reducir el personal con que cuentan, tanto de manera directiva como ejecutiva. Además, se han creado asociaciones en los últimos siete años, es decir, su surgimiento continúa. Sin embargo, está cambiando la manera en la que financian sus programas, ya que lo están haciendo por medio de actividades propias que les generan recursos a través de donaciones y, actualmente, están dependiendo menos del financiamiento del gobierno.

En cuanto a los estilos de liderazgo en las organizaciones, es notorio que,

si bien las clasificaciones de distintos estilos siguen en la mesa de debate, existe un mayor número de trabajos sobre estilos de liderazgo que concluye en que el de tipo transformacional es el más aplicado. Los resultados de este estudio apuntan hacia considerar el liderazgo transformacional como el más reconocido por los integrantes de las organizaciones. En este sentido, el énfasis consiste en tomar en cuenta los atributos que otros autores han definido, que fueron considerados en este estudio y que pueden refinarse aún más en estudios posteriores.

Al comparar el estilo de liderazgo dominante, es decir, el "transformacional", contra el "conductual", que fue el de menor importancia, puede notarse que las organizaciones eligieron un estilo incluyente, enfocado en la visión, motivación, confianza y sensibilidad, entre algunos de los atributos predominantes, tal como lo maneja Bass (1985; 1990). Esto muestra que se deja de lado el estilo de liderazgo que se centra en atributos individuales del líder, sobre todo de carácter autocrático; al menos así sucede en el caso de las organizaciones ambientales estudiadas, y se pone énfasis en el democrático, de carácter más incluyente y humanista.

Uno de los autores principales de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional (Bass, 1985; 1990; 2000), ha abordado sus estudios desde la perspectiva política y empresarial. Al respecto, la dinámica en empresas y en el gobierno se ha manejado históricamente por medio de jerarquías verticales, donde el director, presidente o gerente no necesariamente son reconocidos como líderes por parte de los integrantes de las organizaciones. Por tanto, se requieren mayores investigaciones que aborden el liderazgo desde la esfera de

las organizaciones sociales sin fines de lucro.

Las organizaciones sin fines de lucro, como lo manifiesta Reyes (2006) no necesariamente tienen una jerarquía vertical, en muchos casos la gestión se da de manera horizontal. Así, el liderazgo en organizaciones debe de abordarse desde enfoques más incluyentes, considerando las características que diferencian a una organización sin fines de lucro de una que sí los tiene, esto puede ser un factor determinante para conocer el estilo de liderazgo y sus manifestaciones.

7. Conclusiones

El estilo de liderazgo predominante entre las organizaciones ambientales dedicadas a la educación ambiental en Baja California, México, es el transformacional. Este estilo de liderazgo surgió del análisis de las dinámicas empresariales, no obstante, es aplicable a casos no lucrativos donde hay trabajo asociativo. En este sentido, se considera que son necesarias propuestas que tomen en cuenta, caractericen y analicen más a fondo de qué manera se manifiesta el liderazgo en las organizaciones sin fines de lucro enfocadas en el cuidado y la gestión ambiental.

También resulta relevante señalar que, bajo el estilo del liderazgo transformacional, poco énfasis se ha hecho en la distribución de dicho liderazgo entre los miembros de las organizaciones. De hecho, es común dar por sentado que el liderazgo se manifiesta en un solo líder. Al menos, este estudio ha mostrado que el liderazgo, desde el punto de vista de los integrantes de la organización, se da de manera distribuida. Resultará un reto analizar la distribución del liderazgo de manera horizontal en organizaciones,

considerando los estilos de liderazgo predominantes y sus atributos.

En cuanto a las organizaciones, fueron notables los siguientes elementos:

- Todas tienen registro en México, pero una es filial de otra organización en Arizona, Estados Unidos, otra se localiza físicamente en California, Estados Unidos, y una más ha recibido fondos del gobierno norteamericano.

- De las cinco organizaciones, las que mantienen vínculos binacionales son las que surgieron en la década de los noventa, y fueron apoyadas mucho tiempo por recursos del gobierno norteamericano. Dos de ellas actualmente tienen problemas financieros ya que ni el gobierno mexicano ni el norteamericano han mantenido los recursos hasta la actualidad.

- Las organizaciones surgidas en la década del 2000, se mantienen mayormente con fondos propios, realizan actividades de fondeo y recaudación y venta de material reciclable, en el caso de una de ellas y, venta de comida u organización de actividades deportivas, en el caso de la otra organización. Esto da cuenta de los puntos en común y las diferencias que mantienen entre organizaciones sociales dedicadas al cuidado ambiental.

El punto de énfasis indica un tipo de liderazgo común, pero una importante diferencia entre el comportamiento de las organizaciones. Las que surgieron en la década de los noventa gozaban de apoyo surgido del fenómeno del TLCAN, con recursos gubernamentales binacionales.

Las organizaciones de la nueva generación mantienen un comportamiento más parecido a una empresa, consiguiendo sus propios fondos, a veces con actividades mercantiles, pero manteniendo su

objetivo de cuidado ambiental, sin fines de lucro. Considerando esto, ¿las organizaciones sin fines de lucro podrán sobrevivir con este panorama o de qué manera deberán operar para que no desaparezcan y continúen logrando sus objetivos?

Referencias bibliográficas

Ahumada, Luis; Sisto, Vicente; López, Verónica y Valenzuela, Juan (2011), Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile. **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**, Volumen 17, Número 2, Universidad de Zulia, Venezuela, pp. 262-273.

Alfie, Miriam (2002), Imágenes de ONG ambientalistas en la Frontera México- Estados Unidos. **Frontera Norte**, Volumen 14, Número. 27, El Colegio de la Frontera Norte, México, pp 83-122.

Amanchukwu, Rose; Jones, Gloria y Olofube, Prince (2015), A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. **Scientific & Academic Publishing**, Volumen 5, número 1, pp 6-14.

Anderson, Joan; Carrillo, Jorge; Pena, Devon; Tiano, Susan; Stoddart, Ellwyn (1990), Maquiladoras Fronterizas e Interpretaciones de Investigación: Un Simposio Internacional. **Frontera Norte**, Volumen 2, número 3, pp137-167.

- Bass, Bernard (1985), **Leadership and performance beyond expectation**. New York: Free Press.
- Bass, Bernard (1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, Volumen 18, número3, pp19-31.
- Bass, Bernard (2000), The Future of Leadership in Learning Organizations. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Volumen 7, Número 3, State University of New York at Binghamton, pp18-40.
- Bellingham, Richard; O'Brien, William (2005), **A handbook of leadership, competencies with skills and development actions**, HDR Press, Amherst, Massachusetts.
- Burns, James (1978), **Leadership**, New York, Harper & Row.
- Castro, Alejandro y Lupano, María(2003), Estudios sobre liderazgo, Teorías y evaluación. **Psicodebate**, Argentina, Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la de la Nación, Volumen 6, pp 107-122.
- Castro, Alejandro y Fernández, Mercedes (2006), Teorías implícitas del liderazgo estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. **Boletín de Psicología**, Número 86, Universidad de Buenos Aires, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, pp 85-107.
- Diario Oficial de la Federación (2012), Ley federal de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil, cámara de diputados del H. congreso de la unión, Secretaría general, Secretaría de servicios parlamentarios.
- Ganga, Francisco y Navarrete, Erwin (2013), Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. **Gaceta Laboral**, Volumen 19, número 1, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela pp 52-77.
- Gómez-Rada, Carlos (2002), Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. **Cuadernos hispanoamericanos de Psicología**, Volumen 2, Número 2, Colombia, Universidad El Bosque, pp 61-77.
- Hernández, Juan; Herrera, Francisco y Chávez, Cristina (2015), Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales. **Contaduría y Administración**, Volumen 60, Número 4, México, Organización de las naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, representación en México, Universidad Autónoma del estado de México.
- Hogenboom, Barbara, Alfie, Miriam y Antal, Edit(2002), Cross Border Activism and its limits, Mexican Environmental Organizations and the United States. **Cuadernos del CEDLA**, Centre for Latin American Research and Documentation, Amsterdam.

- Hannum, Kelly; Deal, Jennifer; Livingston, Liz; Linshuang, Lu; Ruderman, Marian; Stawiski, Sarah; Zane, Nancy Rick Price (2011), **Emerging Leadership in Nonprofit Organizations: Myths, Meaning, and Motivations**, Center for Creative Leadership, American Express, Leadership Academy, California.
- Kerr, Steven y Jermier, John (1978), Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, **Organizational Behavior and Human Performance**, Ohio State University, Volumen 22, pp 375-403.
- Kirkpatrick, Shelley y Locke, Edwin (1991), Leadership: Do Traits Matter? A. The Executive. **Academy of management executive**, Volumen 5, número 2, University of Maryland, ABI/INFORM Global, pp 48-70.
- Lara, Francisco (2004), Gestión conjunta del medio ambiente fronterizo y TLC: cambio institucional, actores locales y redes transfronterizas. **Región y Sociedad**, Volumen 26, Número 29, México, El Colegio de Sonora.
- Loaiza, Carmen y Pirela, Ligia (2015), Liderazgo en organizaciones venezolanas. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, Volumen 20, número 69, Universidad del Zulia, pp 152 – 171.
- López, Pablo; Alfaro, Verónica y Gallegos, Araya (2015), Estructura factorial y consistencia interna del inventario de liderazgo distribuido (DLI) en docentes chilenos. **Revista Actualidades Investigativas en Educación**, volumen 15, Número 3, Universidad de Costa Rica. pp 1-18.
- Luna, Matilde y Puga Cristina (2010), **Nuevas Perspectivas para el Estudio de las Asociaciones**, México, Antropos.
- Oliveira, Alejandra y Ferreira, María (2015), The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behavior. **PSICO-USF**, Bragança Paulista, volumen 20, número 3, pp 493-504.
- Pfeffer, Jeffrey (1987), La variedad de las perspectivas, Organizaciones y teoría de la organización, **Teoría de la organización**, Volumen 2, La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa, Buenos Aires: El Ateneo, pp 1-66.
- Reyes, Marcela (2006), **Organizaciones no gubernamentales en Baja California: el caso de los grupos ambientalistas y de mujeres**, México, Universidad Autónoma de Baja California.
- Reyes, Marcela (2011), **Organizaciones civiles, gestión asociada y desarrollo local desde un enfoque global**, Mexicali, Baja California, Universidad autónoma de Baja California.
- Sánchez-Reyes, José y Barraza-Barraza, Laurencia (2015), Percepciones sobre el liderazgo. **Ra-ximhai**, volumen 11, número 4, pp 161-170.

- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y Environmental Protection Agency (EPA) (2011), **Frontera 2012, Programa Ambiental Estados Unidos-México, Situación de la Región Fronteriza, Reporte de Indicadores 2010**, México.
- Scott, Richard (2005), Organizaciones: características duraderas y cambiantes. **Gestión y Política Pública**, volumen 14, número 3, pp439-463.
- Schmid, Hillel (2006), Leadership styles and leadership change in human and community service organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, Volumen 17, número 2, pp 179-194.
- Tlcan.org, Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), fecha de consulta: 12 de mayo de 2015, <http://www.tlcanhoy.org>
- Velázquez, Mario (2007), Perspectivas del movimiento ambientalista en la frontera entre México y Estados Unidos: retos y necesidades. **Región y sociedad**, volumen 19. Número especial, pp 171-197.
- Zayas, Pedro y Cabrera Niurka (2012). **Liderazgo empresarial**, Editorial Académica Española.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported. http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA



Revista
Venezolana de
Gerencia

AÑO 22, N° 80

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en octubre de 2017, por la **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, **Centro de Estudios de la Empresa (CEE)**, **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES)**, **Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela***

www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
produccioncientifica.luz.edu.ve