

# LIDERAR EL TERCER SECTOR EN VENEZUELA

Quienes dirigen organizaciones del tercer sector necesitan gestionar de un modo tenaz e inteligente el recurso humano, para afinar su capacidad de respuesta ante el entorno. Hallar las claves de este liderazgo puede significar también encontrar las bases para la construcción de una sociedad civil comprometida con los principios de equidad y progreso.

Lorena Liendo-Rey  
y Roddy Enrique Rodríguez

ES CADA VEZ más evidente el importante papel del sector sin fines de lucro en el fortalecimiento de la democracia. En todo el mundo se reconoce su capacidad para contribuir a impulsar el desarrollo, el crecimiento y la igualdad en el marco de las relaciones entre las empresas, el Estado y la sociedad. Las organizaciones civiles autónomas, eficientes y comprometidas con su misión se constituyen en garantes de la acción conjunta de los factores sociales para el logro del bienestar de los ciudadanos. Aunque Venezuela no es una excepción, las organizaciones de la sociedad civil han debido adaptarse a un entorno cada vez más incierto y adverso: incierto, porque el marco de regulaciones y la discrecionalidad con la que se cumplen no proporcionan directrices claras; y adverso, porque los obstáculos propios del sector (escasas fuentes de financiamiento, alta rotación de personal, crecientes necesidades de bienes y servicios, entre otros) se ven acrecentados por un contexto de múltiples restricciones en los ámbitos jurídico, económico y operativo.

Diversas organizaciones del tercer sector venezolano han podido, a pesar de las adversidades, mantener e incluso mejorar su desempeño, gracias a virtudes gerenciales como la resiliencia y la capacidad de adaptación a los cambios. Este comportamiento pareciera guardar una relación con la forma en que los líderes se desenvuelven e interactúan con sus equipos.

## Estilos de liderazgo: del mundo empresarial norteamericano a la sociedad civil venezolana

En su artículo «Liderazgo que obtiene resultados» (*Harvard Business Review*, 2000), Daniel Goleman identificó seis estilos de liderazgo en la gerencia alta y media: cuatro (visionario, afiliativo, participativo, capacitador) brindan resultados positivos para un equipo de colaboradores, mientras que los otros dos (coercitivo y ejemplar), de ser empleados diariamente y sin medida, podrían incidir nocivamente en el ambiente de trabajo y afectar los resultados de la organización.

Para corroborar en el contexto venezolano la vigencia cultural de los hallazgos de Goleman se analizó el desempeño de diez organizaciones sociales, seleccionadas entre un

Lorena Liendo-Rey y Roddy Enrique Rodríguez, egresados de la maestría en Gerencia Pública del IESA. Actualmente ocupan cargos gerenciales en las ONG Sinergia (Venezuela) e Incide (Colombia), respectivamente.

## Perspectivas de desempeño e indicadores

Perspectiva	Indicador (año final-año base)
Logro de misión/impacto	Variación de la cantidad de usuarios-beneficiarios atendidos en el período
Procesos internos	Número de actividades asociadas a la acción institucional
Recursos humanos	Variación neta del recurso humano (equipo, voluntarios de junta directiva y otros niveles, colaboradores)
Recursos	Variación real (ajustada por inflación) de los ingresos

conjunto de setenta organizaciones apreciadas por rasgos tales como reputación percibida, ámbito de acción y trayectoria institucional. El análisis comparativo del desempeño operativo, medido según el modelo del cuadro de mando integral creado por Kaplan y Norton en 1990, arrojó como conclusión que, en la sociedad civil venezolana las organizaciones más exitosas han sido lideradas por personas que combinan distintos tipos de liderazgo; particularmente, el liderazgo visionario con el democrático o participativo.

### El líder del tercer sector venezolano: un visionario participativo

De las diez organizaciones estudiadas se seleccionaron las cinco con mejor desempeño comparativo, a fin de llevar a cabo entrevistas en profundidad con sus representantes. Estas entrevistas, complementadas con encuestas estructuradas a las autoridades, permitieron elaborar una clasificación de los estilos de liderazgo más empleados, según la frecuencia de utilización y el grado de identificación que sienten los líderes hacia cada estilo en particular.

Se destacan, en preferencia y frecuencia, los liderazgos visionario y participativo entre los líderes entrevistados. Sorprende a primera vista descubrir que estilos como el afiliativo o el capacitador (*coaching*) no tengan mayores puntuaciones. La explicación puede inferirse de la comprensión de la dinámica inmanente al sector que las organizaciones conforman, explicada por sus líderes.

El tercer sector está integrado por organizaciones más pequeñas y menos estructuradas que las organizaciones del sector privado lucrativo o las del sector público. Sus autoridades deben asumir, en muchas ocasiones, tareas que consumen tiempo y dedicación, y les impiden esmerarse en la gestión del recurso humano. Ello explica, por ejemplo, que el liderazgo capacitador no se emplee con la asiduidad que algunos de los entrevistados manifestaron desear.

### Estilos de liderazgo más utilizados

Estilo	Identificación	Frecuencia	Promedio
Participativo	30	31	30,5
Visionario	27	29	28,0
Afiliativo	24	21	22,5
Ejemplar	22	18	20,0
Capacitador	17	18	17,5
Coercitivo	8	9	8,5

El mismo razonamiento permite explicar en parte por qué el liderazgo ejemplar obtuvo resultados en un nivel medio. En cierto modo, los líderes de la sociedad civil deben seguir un ritmo acelerado en el cumplimiento de tareas y el logro de resultados; una exigencia que trasladan a sus equipos de trabajo. Si a esto se añade la alta rotación de personal característica del sector, entonces el crecimiento o el buen desempeño parecieran depender más de los líderes y su forma de actuar que de sus subordinados. Durante el estudio, algunos de los encuestados expresaron lo pernicioso que puede ser el uso constante del liderazgo ejemplar, por lo que declararon intentar ejercerlo menos de lo que quisieran.

La mayoría reconoció emplear escasamente el liderazgo coercitivo: consideraron poco útil la coerción dada la naturaleza —voluntaria, por lo general— del trabajo. Para ellos resulta mucho más efectivo incentivar al recurso humano mediante la guía, la persuasión y la motivación que con la imposición constante de autoridad, porque el trabajo se lleva a cabo con personas (voluntarias o empleadas) que se sienten más atraídas por la identificación afectiva con la organización y sus valores que por la remuneración o la estabilidad económica que pudiesen recibir.

### Estilos de liderazgo según Daniel Goleman

Estilo	Frase identificadora	Descripción
Visionario	Ven conmigo	Plantea una meta común persuasiva que, al ser comunicada adecuadamente, moviliza a los miembros de la organización
Afiliativo	Las personas primero	Prioriza el mantenimiento de lazos armónicos entre los miembros de un grupo o equipo
Participativo	¿Qué opinas?	Construye consensos alrededor de las decisiones entre distintos actores para así contar con legitimidad
Capacitador	Inténtalo	Está marcado por el deseo del líder de hacer crecer las capacidades del grupo o del equipo que encabeza o gestiona
Coercitivo	Haz lo que te digo	Inflexible, el líder decide qué se hace y cómo se hace. Exige acatamiento inmediato
Ejemplar	Haz como yo	Espera el mejor desempeño de los seguidores e impone estándares exigentes de acción mediante el ejemplo del líder

Fuente: D. Goleman: «Leadership that gets results». *Harvard Business Review*, marzo-abril 2000.

Los líderes de la sociedad civil venezolana tienden a ejercer más frecuentemente estilos de liderazgo visionario y participativo, sin renunciar a la posibilidad de combinarlos con otros estilos cuando las circunstancias así lo requieran. Al ejercer un liderazgo basado en una visión poderosa y persuasiva, que incluye a los colaboradores en los procesos de decisión, con el fin de aumentar su legitimidad, las autoridades mantienen al recurso humano motivado, listo para contribuir al logro de la misión de la organización.

### El reto para la sociedad civil: medir lo intangible

A pesar de los grandes avances y contribuciones de los líderes de las organizaciones nacionales sin fines de lucro, el estudio dejó entrever algunas coincidencias en cuanto a los desafíos que enfrentan. Existe poca certeza al implementar prácticas que permitan medir adecuadamente el cumplimiento de la misión; en especial, objetivos intangibles o de muy largo plazo, como son los que inspiran la labor de muchas de estas organizaciones.

A diferencia del sector privado lucrativo, cuyo éxito suele medirse con indicadores financieros de rentabilidad, el tercer sector presenta mayor complejidad para medir el cumplimiento de los objetivos de una organización. Por ejemplo, ¿cómo medir de una manera universalmente acreditada el desempeño de una organización cuyo fin sea promover la libertad, combatir la corrupción o defender derechos colectivos difusos (como la salud o la libre expresión de un conjunto de la población)?

Otro dato llamativo del estudio fue la comprobación de que la alta gerencia de las organizaciones estudiadas no aplicaba el cuadro de mando integral para el seguimiento de sus objetivos, a pesar de que la mayoría declaró conocer la herramienta. La explicación es sencilla: varios líderes comentan, con sinceridad, que «medir es costoso». Además, el seguimiento de resultados no reviste carácter prioritario porque, en el mundo de las organizaciones sociales no lucrativas, la acción institucional se ejecuta en forma de proyectos con metas específicas y productos definidos que muy pocas veces se expresan en términos mensurables. Los gerentes optan pragmáticamente por ser transparentes y eficientes en la utilización de los recursos destinados a los proyectos. Se plantean ser paradigmáticos en rendición de cuentas.

Medir es, ciertamente, costoso. Sin embargo, es importante propiciar la incorporación, en la acción institucional, de prácticas y herramientas para medir el desempeño y para determinar la situación de las cuatro perspectivas organizacionales evaluadas en el cuadro de mando integral (impacto, procesos internos, recursos humanos y recursos). A pesar del carácter intangible del aporte que las organizaciones del sector sin fines de lucro entregan a la sociedad, es imperativo que sus autoridades tengan una clara comprensión de las

perspectivas de desempeño, porque así pueden asegurar los recursos para crecer sostenidamente y contribuir al fortalecimiento del país, no solo en lo político y social, sino incluso en lo económico. Dicho de otra forma: evaluar la situación de las perspectivas permite apuntar al «buen rendimiento» de la organización en el cumplimiento de sus objetivos, tanto a corto como a mediano y largo plazo.

### Hacia un tercer sector protagonista del desarrollo nacional

Además de los esfuerzos que puedan llevar a cabo las organizaciones de la sociedad civil y sus líderes, se requieren modificaciones del entorno que permitan incrementar sus márgenes de maniobra. Si bien estas organizaciones no cuentan con recursos equiparables a los del Estado o la empresa privada, pueden alcanzar altos grados de eficiencia en intervenciones específicas o segmentadas, porque al ser impulsadas por una poderosa misión consiguen con facilidad la movilización de recursos humanos con bajos costos. También cuentan con conocimiento en diversas áreas. Ejemplos de ello son las grandes movilizaciones de voluntarios que se pueden lograr para gestionar recursos o brindar apoyo en el suministro de servicios a poblaciones vulnerables.

Otra importante característica de estas organizaciones es su capacidad para consolidar redes de incidencia con el fin de influir en legislaciones o mantener alianzas de largo plazo que les permitan actuar, en varios casos, como subsidiarias de importantes cooperantes nacionales o foráneos. Al ser capaces de organizar de forma autónoma, plural e independiente a la sociedad, se presentan como un canal de gran legitimidad que permite canalizar las demandas de la población ante el Estado, sin ser condicionadas por intereses políticos.

Tanto la resiliencia como la capacidad de adaptación que muestran las organizaciones del tercer sector venezolano dan lugar al optimismo, pues permiten pensar que los cimientos de una sociedad civil fuerte ya se encuentran formados. Solo hace falta un pequeño espaldarazo para que incrementen su incidencia y aseguren, además, que la gestión de lo público marche por buen camino.

El país se encuentra en un momento crucial de su historia. El punto de inflexión que transita Venezuela podría significar un cambio positivo hacia nuevas oportunidades o, por el contrario, una profundización de los problemas que la aquejan. Sea para consolidar una democracia reconquistada o proseguir en la lucha para su recuperación, el trabajo de la sociedad civil resulta fundamental. Ojalá que los líderes del tercer sector, y los venezolanos en general, puedan trabajar en conjunto en tan importante tarea. ■

En la sociedad civil venezolana las organizaciones más exitosas han sido lideradas por personas que combinan distintos tipos de liderazgo; particularmente, el liderazgo visionario con el democrático o participativo