

Liderazgo en los Tres Sectores: ¿Es el liderazgo Portable?¹

Leadership in the Three Sectors: Is Leadership Portable?

Matías Kohan²

matiaskohan@gmail.com

Fecha de Recepción: 21 de noviembre de 2023

Fecha de Aceptación: 22 de noviembre de 2023

ARK/CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25915266/w9xtbtzd6>

RESUMEN

Este trabajo se centra en la conceptualización del liderazgo a través de su accionar en los tres sectores: público, privado y civil. Para lograrlo, se presenta un recorrido bibliográfico por el rol del líder y su impacto en dichos sectores, adicionando los modelos organizacionales híbridos y de triple impacto, así como la influencia de la cultura organizacional y el contexto. Se plantean interrogantes que cuestionan sobre la portabilidad de liderazgo a través de los distintos escenarios. Se revisa también el modelo del atleta de los tres sectores. Finalmente, se realiza un balance y se extraen conclusiones de lo investigado. Con este trabajo se espera realizar un aporte significativo a la teoría del liderazgo y sus aplicaciones.

ABSTRACT

This work focuses on the conceptualization of leadership through its actions in the three sectors: public, private, and non-profit. To achieve this, a bibliographic tour of the leader's role and its impact in these sectors is presented, adding hybrid and triple impact organizational models, as well as the influence of organizational culture and context. Challenging questions are raised about the portability of leadership across the

¹ Artículo aceptado para su publicación el día 22 noviembre 2023.

² Magister en Dirección de Empresas por la Universidad del CEMA. Posgrado en Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro en el CGCEBA. Licenciado en Administración por la Universidad Nacional del Litoral. Profesional certificado en Ética y Compliance por la AAEC-IFCA. Desempeñó roles de dirección y gestión en los tres sectores: público, privado y civil. Ejerce en forma privada como consultor en Management desde el año 2012. Es COO de Jabad Argentina desde el año 2017.

vastous scenarios. The model of the tri-sector athlete is also reviewed. Finally, a balance is made and conclusions are drawn from the research. With this work it is expected to make a significant contribution to the theory of leadership and its applications.

RESUMO

Este trabalho foca na conceptualização da liderança por meio de suas ações nos três setores: público, privado e civil. Para alcançar isso, é apresentada uma revisão bibliográfica sobre o papel do líder e seu impacto nesses setores, incluindo modelos organizacionais híbridos e de impacto triplo, bem como a influência da cultura organizacional e do contexto. São levantadas questões que questionam a portabilidade da liderança através de diferentes cenários. Também é analisado o modelo do atleta dos três setores. Por fim, é feito um balanço e são tiradas conclusões da pesquisa. Com este trabalho, espera-se fazer uma contribuição significativa para a teoria da liderança e suas aplicações.

1. Introducción

Existen algunos temas muy recurrentes en la bibliografía de la academia y la investigación, y que por añadidura alimentan el mercado editorial con más y más títulos que responden, en algunos casos, a modas de gestión. Otras veces, el tema en sí mismo constituye adicionalmente una clave para el avance científico, para el pensamiento sobre el ser humano en tanto individuo y ser social, y para la creación de mejores prácticas organizacionales. Entre estas temáticas, se encuentra el liderazgo.

La pregunta que se intentará explorar en este trabajo, es si el liderazgo se constituye como una característica única para cualquier escenario, cultura y sector industrial, o si la portabilidad del mismo es solo un mito, y en consecuencia cada escenario, cultura y sector requieren un tipo especial de líder, con características adaptadas a cada cual.

Las implicancias de la pregunta son múltiples. Y abre otros cuestionamientos: ¿existe un estilo o set de competencias del líder que sea adecuado a cada sector? ¿Es concluyente la teoría del modelo del líder o atleta de los tres sectores (tri-sector leader/athlete)?

Asimismo, la relevancia del planteo en sí es significativa, dada la posibilidad de ampliar los horizontes de la investigación en el campo del liderazgo, con vistas a contribuir a la mayor calidad del rol del líder en las organizaciones. Más en detalle, lo importante es que se busca en este trabajo trascender el estudio del liderazgo como constructo abstracto o más bien genérico. Adicionalmente a la visión conceptual general, se considera necesario (tanto desde la mirada de las ciencias como para las aplicaciones prácticas) el estudio del liderazgo en relación a los distintos sectores socioeconómicos en los que se desenvuelve, interactúa y opera.

La metodología utilizada para esta exploración es la revisión de bibliografía relevante. A través de la hermenéutica se realiza un recorrido por investigaciones y escritos acerca del liderazgo, con foco en las características, competencias y efectividad del mismo en cada sector. Tema que, como se comentó anteriormente, cuenta en su concepción genérica con bibliografía abundante y multiplicidad de investigaciones al efecto. Aunque, huelga mencionarlo, en contados casos se encontró material que ponga

de manifiesto la comparación de la acción del líder de manera transversal en cada sector.

El tono del trabajo es fundamentalmente introductorio y descriptivo. Lejos de ser un análisis comparativo exhaustivo, la intención es generar un planteo que constituya un aporte a la temática del liderazgo, pero en el marco de su acción en diferentes sectores, convirtiéndose, idealmente, en un punto de partida para investigaciones empíricas relacionadas. Esto último, teniendo en consideración que se trata de un área de la teoría del liderazgo con mucho potencial para un desarrollo que dé lugar a mejores prácticas en las organizaciones de todos los sectores.

Existen ejemplos de líderes paradigmáticos y muy representativos de cada sector. Por nombrar algunos: Jack Welch (CEO de General Electric 1981-2001) en el sector privado, Angela Merkel (Canciller de Alemania 2005-2021) en el sector público. Existen también ejemplos (escasos) de líderes exitosos en ambos sectores: Michael Bloomberg³. Ahora bien, cuando se habla de liderazgo en el tercer sector, la primera observación a tener en cuenta es que los líderes de las principales OSC a nivel global son poco conocidos.

¿Qué pasa cuando extrapolamos un líder exitoso de un sector a otro? ¿Sería igualmente efectivo? ¿Es el liderazgo portable? ¿O bien cada escenario socioeconómico requiere de una determinada configuración de habilidades y competencias?

La idea de la presente investigación no es dar respuesta a todos los interrogantes, sino dejar abierto un planteo, una premisa, un marco conceptual para profundizar en el estudio del liderazgo a nivel transversal.

2. Los tres sectores

Se encuentran en la sociedad moderna tres sectores primordiales en el escenario socioeconómico: el primer sector: estado o sector público; el segundo sector: empresas o sector privado o corporativo; y el tercer sector: Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

³ Emprendedor y empresario, creador de la compañía financiera que lleva su nombre, y que dio el salto a la política convirtiéndose en Alcalde de Nueva York en el período 2002-2013

El sector público tiene que ver con la administración de la estructura estatal dentro de las fronteras de un determinado territorio. Esto implica gestionar áreas como salud, educación, seguridad, defensa, entre otras. En suma, la responsabilidad de la provisión de servicios y bienes esenciales (Tanzi, 2000). Puede decirse que el destinatario de la acción estatal es el ciudadano. En cambio, el sector privado concentra el emprendimiento (empresas y organizaciones privadas) con fin de lucro (Bense, 2022), que busca mediante la producción y comercialización de bienes y servicios, crear valor y rentabilidad para los accionistas o dueños. El tercer sector, mientras tanto, es integrado por las OSC, las cuales conforman entidades con fines específicos que tienden al bien común y bienestar general, siendo algunas de sus metas la atención hospitalaria, la educación, la defensa de las minorías, la protección del medio ambiente, entre muchas otras. Puede sintetizarse la definición del sector como el conjunto de instituciones que se caracterizan por ser privadas y sin fin de lucro, y que se desenvuelven en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas por el sector público ni por el privado (Paiva, 2004).

En los últimos años se comenzó a hablar de un cuarto sector: organizaciones *for-benefit* o híbridas, que se ubican en la intersección de los tres primeros sectores, y lo constituyen las empresas de triple impacto, empresas B, ciertas cooperativas, entre otros modelos. Queda por ver si este cuarto sector se consolida en el tiempo como tal, con sus propios tipos organizacionales, cultura y legislación, o si quedará momentáneamente caracterizado como un modelo híbrido. Varios autores incluso descreen actualmente de otorgarle entidad de sector en sí mismo, refiriendo al modelo solo como nuevas actuaciones provenientes de la confluencia entre los tres sectores clásicos (Alberich, 2018).

3. Liderazgo

El presente trabajo no tiene su foco principal en las distintas y diversas conceptualizaciones, teorías y escuelas de liderazgo. Tampoco en los modelos, estilos y filosofías del mismo, más allá de alguna breve digresión. Solo a fines ilustrativos, se seleccionan simplemente dos definiciones que dan cuenta de las dimensiones más significativas del concepto. La primera es una definición más bien operativa, aunque no

por eso menos amplia. La segunda, hace foco en la psicodinámica entre el líder y los seguidores.

En primer término, se revisa la conceptualización de Wills (1994) quien define al líder como aquel que moviliza a otros hacia una meta compartida por el líder y por los seguidores. El autor caracteriza a esta breve definición como trinitaria en el sentido de que se compone de tres elementos que dan soporte al liderazgo: el líder, los seguidores, y la meta.

En la segunda definición, y haciendo mayor alusión a los seguidores, el concepto psicológico de sintonalidad da cuenta de la personalidad grupal, entendida como el conjunto de atributos y actitudes que generan la sinergia en el grupo. Así, Cattell (1951) define al líder como la persona que produce una sintonalidad grupal diferente de la que se habría manifestado si él no estuviese en el grupo, midiéndose su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios que produce en toda la sintonalidad grupal.

Sumado a lo anterior, es importante marcar una diferencia sustancial entre lo que se concibe puramente como líder, y lo que se concibe como manager (jefe, supervisor). Nadie más adecuado para ejemplificar la diferencia que Kotter (2000) quien en uno de sus artículos seminales distingue las características de cada rol: el manager planea y presupuesta, mientras que el líder marca una dirección. El manager organiza los recursos humanos, en tanto que el líder alinea a las personas. El manager controla y resuelve problemas, en cuanto que el líder motiva e inspira. Finalmente, sintetizando el planteo, el autor menciona que el management trata con la complejidad, mientras que el liderazgo trata con el cambio.

Respecto a los modelos y estilos de liderazgo, si bien su enumeración y vasta taxonomía excede los propósitos del trabajo, puede comentarse que, a través de la historia, el liderazgo fue evolucionando desde una concepción más bien tribal, basada en las características innatas del líder, hacia enfoques basados sucesivamente en rasgos, comportamiento, y contingencia (Alcázar Cruz, 2020; Benmira y Agboola, 2021). Pasando en épocas más contemporáneas el foco a la relación entre el líder y los seguidores, dando origen a modelos como el de liderazgo transaccional (con enfoque en los resultados, utilizando premios y castigos para lograrlos) y el transformacional (con enfoque en una visión, utilizando la motivación e inspiración para contagiarla). Este

último con puntos de contacto con otros modelos como el de liderazgo de servicio⁴ (Stone et al., 2004). Puede apreciarse entonces en las sucesivas concepciones sobre el liderazgo un continuo con un pasaje que va desde la coacción autocrática, hacia las filosofías que promueven la influencia, y luego la inspiración. Parte de este continuo, al menos desde el enfoque de las teorías contemporáneas, lo esquematizan Bass y Riggio (2006) en el Full Range Leadership Model (Modelo de Liderazgo de Rango Completo). El estado del arte en la temática indica hoy el probable viraje a modelos de liderazgo colectivo, el cual trasciende la diada líder-seguidor con una distribución de poder más repartida.

4. Liderazgo en el primer sector

Esta categoría enfoca al líder en la primera línea ejecutiva de la gestión gubernamental, aunque pudiéndose extrapolar lo escrito a liderazgos de cuadros en segundas y terceras líneas. El liderazgo en este sector tiene una particularidad de la que carecen los otros dos sectores: el proceso electoral, por medio del cual, en el sistema democrático, los ciudadanos eligen mediante el sufragio a sus representantes. Esto constituye un aliciente para el líder, en el sentido de que el ganador de la contienda electoral comienza su administración con la legitimidad otorgada por la mayoría del electorado.

Esta legitimidad no es un tema menor. Si bien existen algunos estados europeos institucionalmente maduros, en el que la carrera de servicio público aun cuenta con cierto prestigio residual, también se encuentran otras regiones alrededor del mundo, en las cuales el estancamiento económico y escándalos diversos de corrupción y clientelismo hacen mella en la figura del líder.

Además de la legitimidad, también es relevante el tema de la formación. Pineda-Rasgado (2017) hace alusión a que la propia naturaleza de las tareas del Estado exige preparación, conocimiento, habilidades y aptitudes específicas de quienes encabezan la gestión pública.

⁴ En el cual el líder se concibe como servidor o facilitador de su equipo, poniendo al mismo en primer lugar, e invirtiendo de esa manera la pirámide jerárquica organizacional.

Cabrera Moya (2014) establece la relación entre PSM (Public Service Motivation) o MSP (Motivación de Servicio Público) y el liderazgo transformacional. Un campo poco estudiado, pero en el cual la investigación aplicada puede servir para mejorar un área de acción (la gestión de la cosa pública) tradicionalmente caratulada como ineficiente cuando se lo compara con el sector privado.

Existen dos modelos de management en el sector público que requirieron (o que impusieron) distintos estilos de liderazgo. En primer término, el New Public Management (Nueva Gestión Pública) surgido en las últimas décadas, asimila ciertos enfoques corporativos en el sector público. Fundamentalmente, el foco en el resultado antes que en el proceso (Mischewski, 2014). Este modelo, implementado a partir de los años 80 en países anglosajones, trajo una serie de reformas al sector, como ser políticas de descentralización administrativa, optimización de costos, indicadores cuantitativos de performance, etc. Los resultados de su implementación a nivel global han sido desiguales y pasibles de críticas. Teniendo en cuenta solamente la variable del liderazgo, cabe determinar si este esquema realmente otorga libertad al líder para crear configuraciones transformacionales que trasciendan el modelo burocrático tradicional del servicio público.

Más cercano en el tiempo, en los comienzos del nuevo milenio aparece el DEG (Digital Era Governance). Esta Gobernanza Digital refiere a una constelación de ideas y reformas, que denota el rol central que la TI (Tecnología de la Información) y los sistemas de información juegan en la serie de alteraciones en el sentido de cómo el servicio público es organizado como procesos de negocios y entregado a los ciudadanos o clientes (Dunleavy, 2006). Bajo este paradigma, el liderazgo en el sector público asume diversos desafíos, inimaginables tan solo unas pocas décadas atrás. Inteligencia Artificial, Big Data y algoritmos, imponen la necesidad pública de transparencia, ciberseguridad, y confidencialidad de los datos personales. Otros desafíos son las tecnologías de reconocimiento facial, las *fake news* (noticias falsas), la manipulación y selectividad de información vía *targeting* en redes sociales para influir en los procesos electorales, la regulación de criptoactivos, y sobre todo el asegurar la minimización de sesgos que, potenciados por la tecnología, afecten la objetividad y equidad en los procesos decisorios que tengan que ver con políticas públicas. Esto le da al liderazgo en este sector un perfil más complejo, que no puede ignorar el cambio tecnológico

continuo y vertiginoso que impacta en la propia naturaleza de la función pública de maneras que recién se comienza a vislumbrar.

En esta última línea, Andrews (2019) identifica en su análisis empírico varias maneras en las que las instituciones gubernamentales buscan estar preparadas a nivel de gobernanza para la era del algoritmo. Esto interpela al liderazgo en competencias relativas a la selección, integración y síntesis de la información para la toma de decisiones y la orientación hacia la visión en un mundo basado en la democratización del dato.

Otro punto importante que no puede soslayarse es la diversidad de espacios de liderazgo dentro del estado. Explican Backhaus y Vogel (2022) que con el desarrollo en el estudio de liderazgo en la administración pública, se profundizó asimismo en distintos subcampos o áreas dentro de la misma. En este sentido, cada subcampo es influenciado por distintos contextos y culturas organizacionales, siendo ejemplos el liderazgo a aplicar en la fuerza policial o militar (necesariamente de corte más autocrático) y el liderazgo a ejercer en áreas ligadas a la educación y asistencia social (probablemente más participativo).

Desde el punto de vista de la psicología política, Jiménez Idrovo et al. (2019) definen el perfil del líder innovador como actor político que busca transformar la realidad. Este perfil se define por el uso de la razón, el inconformismo con la realidad social, y por el impacto que ocasiona en este liderazgo las vicisitudes de su tiempo histórico y contexto cultural.

5. Liderazgo en el segundo sector

En el segundo sector, o sector privado, se produce un enorme diferencial en la idea y configuración de la organización focal, teniendo la misma ahora el objeto de la creación de valor, de la búsqueda de la rentabilidad para el propietario o accionista.

Así, Lieberson y O'Connor (1972), desde una perspectiva sociológica, comparan la influencia de factores corporativos y ambientales con el efecto en el liderazgo, a través de tres variables cuantitativas de performance: ventas, ganancias y margen de beneficio. Si bien detectan un efecto considerable en la variable margen de beneficio, los autores comparten mucha cautela en sus conclusiones, en el sentido de dar cuenta del liderazgo

como fenómeno multivariable, y por lo tanto difícil de aislar para relacionar su impacto de manera concluyente con medidas de rendimiento cuantitativas, evitando notar la influencia de factores contextuales.

En otro estudio que da cuenta de la diversidad de matices que toma el liderazgo en el sector corporativo, Kurtic et al. (2019) correlacionan, mediante el uso de un algoritmo, el estilo de liderazgo más adecuado (transformacional, democrático, autocrático, laissez faire, transaccional, orientado a la tarea y orientado a las relaciones) con distintos sectores industriales (manufactura, comercio minorista, servicios financieros, educación, entretenimiento, entre otros) con el objeto de morigerar las tasas de rotación laboral.

Por otro lado, hay varios CEOs, o Gerentes Generales de destacada trayectoria, medido su éxito por la performance de sus compañías. Jack Welch, el legendario CEO de General Electric, nombrado por la revista *Fortune manager of the century* (gerente del siglo) logró multiplicar más de 30 veces el valor de mercado de la compañía, haciendo gala de un estilo de conducción férreo y disciplinado. En su gestión, Welch promovió una serie de adquisiciones corporativas, así como reestructuraciones que desvinculaban a docenas de miles de empleados. Su política tal vez más controversial fue la de ranking o curva forzada (o sistema 20-70-10) en la cual la performance de los empleados dejaba a los mismos en tres posibles categorías: el 20% de top performers, que eran recompensados, el siguiente 70%, de rendimiento adecuado, y el final 10%, inevitablemente despedidos. En sus propias palabras, plantea que tan duro como puede parecer al comienzo, el sistema se basa en las medidas de desempeño que realmente cuentan (Welch, 2005), poniendo de manifiesto que se trata presumiblemente de un sistema justo y objetivo.

Ahora bien, puede argumentarse que los atributos de “justicia y objetividad” organizacional son difíciles de configurarse, valga la redundancia, como valorables de manera objetiva. Más bien, podría decirse que su valoración es un reflejo de la visión del líder. En el caso revisado de General Electric, los indicadores de desempeño parecían ser más bien de naturaleza cuantitativo-financiera. El hecho de no alcanzarlos, generaba que la curva forzada deje sin empleo a la décima parte de la nómina. La pregunta es: ¿podría un liderazgo de este estilo ser efectivo en una OSC? ¿Y en un organismo estatal?

Para no establecer una concepción mecanicista del liderazgo en el sector privado, resulta ilustrativo el caso de Enrique Shaw. Fue un empresario argentino, Director General de la compañía Cristalerías Rigolleau, fundador y primer presidente de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE). Precursor del líder de servicio, sus ideas tienen una visión superadora del rol. Propuso un liderazgo eminentemente ético, que integra la autoconsciencia, la escucha activa, y una base espiritual que no se sostiene solo en lo sacramental sino que apunta a llevar ese ideal a la práctica de negocios cotidiana. Vale decir que todo esto no significa soslayar la eficiencia productiva. Más bien lo contrario. El mismo Shaw afirma que la empresa debe ininterrumpidamente aumentar su performance, generando el máximo rendimiento de todos sus factores (De Elizalde, 2010).

Asimismo, y como mencionan Ganzemiller et al. (2011) las metas organizacionales pueden ser alcanzadas de manera productiva con un estilo de liderazgo efectivo. Estos autores llevaron a cabo un estudio empírico dentro del sector privado (similar en su propósito al mencionado al principio de esta sección) comparando los estilos de liderazgo preferidos en tres industrias: alimentos y bebidas, comercio minorista y finanzas. Si bien cabría esperar, al menos de manera intuitiva, que la autocracia sea poco tolerada, sorprendentemente, uno de los hallazgos del estudio es el (significativo) grado de tolerancia hacia el estilo de liderazgo autocrático.

Ahora bien, incluso dentro del sector privado, ¿puede darse por sentado la portabilidad del talento del líder en distintas industrias? Probablemente la respuesta no sea favorable. Si bien algunas habilidades de gestión (como motivar empleados y monitorear la performance) pueden ser pasibles de trasladarse a nuevos ambientes, las habilidades ligadas a una determinada compañía (conocimiento específico de procesos idiosincráticos, por ejemplo) no lo son tanto (Groysberg et al., 2006).

6. Liderazgo en el tercer sector

Como se detalló inicialmente, aquí hay un fenómeno interesante respecto al liderazgo, y es que a simple vista no hay líderes globalmente reconocibles o identificables como en los dos primeros sectores. Probablemente, una de las razones de este fenómeno es que la trascendencia moral de las causas civiles y sociales terminan opacando a las personalidades.

Ciertas investigaciones plantean algunas diferencias entre los líderes en el sector privado y en el sector civil. Candra y Sundiman (2020) refieren que en las organizaciones del tercer sector, en general, sus líderes comprometen sus valores personales en el comportamiento llevado adelante en la organización. También el cuidado, interés y preocupación por los subordinados es mayor en el liderazgo en organizaciones civiles, lo que impacta en la consecución de las metas organizacionales, de acuerdo a este estudio.

En esta misma sintonía, Parsehyan (2017) se pregunta si el liderazgo en las OSC es distinto del de las organizaciones con fin de lucro, y plantea que no existe un solo tipo de liderazgo adecuado para el tercer sector, sino que este liderazgo presenta diferentes facetas, siendo el liderazgo visionario la más integradora. Pero a pesar de las diferencias, el desafío, tal como lo entiende Hargreaves (2013) en referencia al liderazgo y el cambio educativo, no está en desestimar las prácticas del mundo empresarial, sino más bien en aprender de las empresas exitosas y sostenibles. En este sentido, Carter (2016) analiza en su investigación varios factores que hacen a las competencias y habilidades del líder en organizaciones del tercer sector, siendo uno de esos factores la perspicacia en temas de negocios (especialmente entre los cuadros que vienen del sector privado) para liderar en este ámbito con efectividad.

Una distinción clave que realiza el investigador es que no es lo mismo tener experiencia de negocios que gestionar a la OSC como un negocio. Esta distinción refiere respectivamente a la diferencia entre aplicar buenas prácticas del ámbito corporativo en el tercer sector, o directamente administrar a las entidades del tercer sector como una corporación. Por otro lado, un liderazgo eficiente en el tercer sector es esencial para la creación de innovación organizacional continua, la cual tiene impacto en factores internos y externos de la OSC (Adro y Leitão, 2020).

Otro factor que diferencia al liderazgo en las OSC del resto de organizaciones de los demás sectores, es la necesaria conexión del líder con la misión. Se relevan aquí dos visiones diametralmente distintas. En palabras de Drucker (1990) focalizarse en sí mismo (como persona) es inconducente. También basarse en el carisma. Lo que importa es la misión del líder. En consecuencia, la primera tarea del líder es hacer una introspección y definir la misión institucional. En sentido inverso, Hodges y Howieson (2017) señalan que, siendo que los líderes en este sector creen en la creación de un

mundo más justo, educado y sano, el “cómo” lideran es influenciado por la misión y los valores que permean la organización en la que se desempeñan.

Aboramadan y Dahleez (2020) señalan en su estudio empírico los efectos de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el compromiso de los empleados en organizaciones del tercer sector. Destacan a su vez en los resultados del estudio que el comportamiento del líder transformacional tiene un efecto positivo en el compromiso afectivo de los empleados. En relación a este modelo de liderazgo, como ya se ha mencionado precedentemente, se encuentran también puntos de contacto con el modelo de liderazgo de servicio; que posee un grado de aplicación significativo en entidades del sector civil.

A modo ilustrativo, Ohaneson (2021) enumera algunas estrategias presentes en una cultura organizacional de liderazgo de servicio: promover el sentido de pertenencia, tratar compasiva y justamente a los empleados, potenciar una cultura de empoderamiento estructural, así como de comunicación clara y feedback. Queda el interrogante de si un modelo con estas características puede replicarse en entornos organizacionales de naturaleza y cultura competitiva, como en bancos de inversión y servicios financieros en general.

Adicionalmente, McGonagill y Reinelt (2011) analizan el paradigma de “liderazgo colectivo” como una posible implementación estratégica en organizaciones del tercer sector, en el marco de lo que llaman el liderazgo pos-heroico. Una concepción muy acertada en el sentido de que el heroísmo es aún hoy una parte integral de la dinámica organizacional en estas entidades. En dicho sentido, el liderazgo colectivo puede presumiblemente aportar diversidad que enriquezca el proceso decisorio con decisiones de mayor calidad.

En este ámbito, probablemente el enfoque más acertado para el éxito, sea el mencionado por Storhannus y Larsson (2008) quienes desarrollan su análisis del liderazgo en la OSC sueca dedicada al deporte IKSU. Los autores sostienen que el estilo de comportamiento adecuado para el liderazgo en el tercer sector, es aquel enfocado en las relaciones con los colaboradores más que en la tarea. Esto tiene sentido, siendo que el liderazgo orientado a los colaboradores es participativo, basado en el empoderamiento y en el desarrollo de equipos, en contraste con la orientación a la tarea,

que es un estilo de línea más autocrática, focalizado en el resultado. Sin embargo, Holloway (2012) marca en su estudio del impacto del liderazgo en el clima organizacional en organizaciones del tercer sector, que tanto la orientación a la tarea como la orientación a las relaciones tienen una relación positiva con ciertas dimensiones del clima organizacional.

7. Liderazgo y modelos organizacionales híbridos

Además de los tres sectores precedentemente señalados, existen también otro tipo de organizaciones, cuyo surgimiento es consecuencia de profundos cambios en las concepciones sociales, filosóficas y económicas más tradicionales, así como de importantes tendencias surgidas en las últimas décadas: diversidad e inclusión, equidad de género, mayor énfasis en la protección de derechos humanos y de minorías, cuidado medioambiental, mayor conciencia civil, entre otras. La reseña de algunos de estos modelos es fundamental para entender el rol del líder a través de las distintas configuraciones organizacionales.

En primer lugar, puede decirse que el surgimiento del modelo de triple impacto (económico, social y ambiental) se va configurando como una revolución organizacional. Se trata de empresas que desarrollan sus objetivos de lucro y creación de valor (impacto económico), pero que lo hacen dentro de un marco que agregue valor a la sociedad en la que está inserta (impacto social) y a la vez cuidando el medioambiente (impacto ambiental). Las empresas de triple impacto, proponen entonces una nueva forma de hacer negocios, a través de estándares de transparencia, calidad, y conciencia socioambiental. Incluso Barroso et al. (2023) afirman que en estas empresas el propósito supera al logro de rentabilidad. Dentro de este ecosistema, se encuentran las llamadas B Corporations, Benefits Corporations o Empresas B, por la certificación “B” que acredita prácticas y estándares relativos a este modelo. Los beneficios de cumplir con los estándares predefinidos y por ende contar con la certificación B son múltiples, tanto para la propia empresa como para todos sus grupos de interés vinculados (Gambaro y García, 2021). Constituirse como un ciudadano corporativo modelo aporta también una mejor imagen y percepción de marca y genera en los colaboradores el cuestionamiento positivo de pensar en qué hacen y cómo lo hacen (Bustos Báez y Wastavino Muñoz, 2016).

Se trata de una nueva configuración del modelo organizacional de la empresa, en el sentido de generar valor no solo para los accionistas, sino también para los distintos actores interactuando en y con la misma (empleados, comunidad, sociedad). Por otro lado, el concepto de Empresa B se diferencia del de RSE (Responsabilidad Social Empresaria) en el sentido de que esta última es de carácter voluntario, basado en una obligación moral antes que legal. Es decir que no existe responsabilidad jurídica. En cambio, la Empresa B incorpora en su propio contrato social los valores de empresa socialmente responsable, siendo el cumplimiento de los lineamientos vinculante y permanente (Vargas Balaguer, 2014). De alguna manera, es una evolución del modelo de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Asimismo, Laloux (2014) expone sobre el surgimiento de un modelo organizacional que denomina “Organizaciones Teal” (verde azulado: color con el que el autor identifica este modelo). Estas poseen un propósito evolutivo y son tendientes a la autogestión. El autor sugiere en esta etapa de la organización una versión superadora del líder, con consciencia plena y despojado del ego, lo cual da espacio a los colaboradores para auto-organizarse y crecer de manera natural y orgánica. Queda por ver el impacto en el liderazgo a futuro de los modelos holocráticos, del que las organizaciones Teal (descentralizadas y de jerarquía distribuida) son una variante (Terlato, 2019).

Existen también otros modelos híbridos como el de emprendedurismo social⁵, y las organizaciones de la llamada economía popular⁶, entre otros.

En síntesis, lo que queda por analizar en estos modelos híbridos descritos, que comprenden la búsqueda de la rentabilidad o lucro a partir de un modelo sustentable y sostenible socialmente, es el entendimiento de cómo funciona el liderazgo en ellos. El triple impacto requiere un modelo de gestión que tenga en cuenta la acción y efecto de múltiples variables ¿Una organización híbrida, requerirá un modelo de liderazgo híbrido?

8. Liderazgo y cultura organizacional

⁵ Entendido como organizaciones que por sí mismas nacen buscando rentabilidad a través de un objeto social, pudiendo ser también un desprendimiento destinado a la recaudación de una OSC constituida.

⁶ Pudiendo ser las mismas cooperativas, empresas recuperadas, talleres o agricultura familiar, etc.

Schein (2004) define a la cultura organizacional como el conjunto de valores y creencias compartidos dentro de la organización. Tiene que ver con cómo responde el grupo a los problemas de integración interna y adaptación externa. Estas respuestas cuentan con sanción interna, lo que las hace posibles de ser transmitidas, con lo que forman, coloquialmente, el “cómo hacemos las cosas aquí”. Las presunciones básicas subyacentes en estas respuestas, dan lugar al conjunto de significados compartidos que, en relación al liderazgo, van conformando un interjuego en el cual la influencia es mutua.

Para la organización, es de enorme importancia la relación existente entre el liderazgo ejercido y cómo se despliega el mismo en la cultura organizacional (Rubiano et al., 2014). Aunque hay distintas perspectivas en lo que respecta a la dirección y magnitud de esa mutua influencia. Algunas investigaciones empíricas dan cuenta de que es mayor la influencia del líder en la cultura organizacional que viceversa (León, 2001).

Respecto a los tipos culturales, hay enormes diferencias entre una cultura más competitiva e individualista y otra más cooperativa y colectivista, con todos los matices intermedios. A nivel intuitivo, resulta claro que debería haber una mínima compatibilidad en el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional. Probablemente, un líder de naturaleza autocrática tenga pocas chances de conectar con una cultura colaborativa y abierta al cambio y a la innovación. De la misma manera, un líder de estilo más democrático y participativo tendría dificultades en estructuras más piramidales, jerárquicas y burocráticas.

Hartnell et al. (2016) postulan con su estudio empírico una conclusión como mínimo anti-intuitiva: la efectividad de las empresas es mayor cuando los niveles de liderazgo y de cultura son disímiles. Es decir, que niveles muy similares pueden generar redundancias a partir de las cuales el comportamiento del líder genere poco valor. Esto va en contra de la opinión general (expresada anteriormente) de que el liderazgo y la cultura deben estar necesariamente alineados.

Respecto a lineamientos generales de cultura en cada uno de los tres sectores, puede decirse que en el sector público, los rasgos culturales frecuentemente tienen sus fuentes en una dinámica burocrática, pero esto no es concluyente, sino que dependerá también de factores como la configuración operativa del aparato estatal, el perfil ideológico del

gobierno, etc. No se puede soslayar tampoco la presencia de subculturas. En el sector privado, dada la diversidad de industrias, hay una mayor tipología de culturas. En el tercer sector, generalmente la cultura tiene rasgos anti-burocráticos, flexibilidad administrativa, fluidez operativa y mucho pragmatismo en la toma de decisiones. La misión es lo principal, y el resto de variables se alinea en torno a la misma.

La realidad es que, de acuerdo a Groysberg et al. (2018) los fundadores y los líderes influyentes generan nuevas culturas, y con el tiempo los líderes pueden también darles forma a través de acciones conscientes e inconscientes. Según los autores, los mejores líderes que identificaron en su estudio son aquellos que tienen consciencia completa de las culturas en las que operan.

9. Liderazgo y contexto

Varias de las modernas teorías de liderazgo no toman en cuenta en toda su dimensión la variable contextual. Es decir que no consideran cómo el entorno ambiental y organizacional afectan el proceso (Boal y Hooijberg, 2000). En este sentido, ciertas investigaciones dan cuenta de las diferencias en la performance del líder respecto a distintos contextos del equipo de trabajo (Graça y Passos, 2015).

En cualquier caso, puede afirmarse que la naturaleza intrínseca del liderazgo se pone de manifiesto frente al contexto cambiante. Comentan Carrillo-Rosero et al. (2019) que el proceso de dirección como subproducto del liderazgo en el desarrollo empresarial implica la modificación del entorno como aspecto fundamental, en dónde el líder se constituye como actor motivador frente al cambio organizacional.

El contexto sociocultural es también determinante e inevitablemente influye en el liderazgo. Refiriéndose al liderazgo en instituciones educativas, Brundrett et al. (2003) mencionan que diferentes sociedades podrán tener culturalmente diferentes expectativas (de sus escuelas) y de su liderazgo.

Por otro lado, hoy se vive en el contexto de la era digital, caracterizado por la red ubicua y la información fluyendo en multiplicidad de sentidos y canales. En este contexto, los líderes deben estar bien equipados tanto con agilidad digital como emocional, a fines de operar en un entorno incierto y complejo (Mihai y Cretu, 2017). Cortellazzo et al. (2019) plantean en su trabajo que la mayoría de los estudios revisados

asumen que el cambio en el contexto debido al avance tecnológico puede influir en el liderazgo. Las autoras también plantean el set de habilidades que el líder debe poseer al operar en la era digital: comunicación a través de canales digitales, la capacidad de tomar decisiones en contextos de alta velocidad, y la habilidad de gestionar conectividad y redes.

10.El líder de los tres sectores

Con la idea de explorar la integración de lo revisado al momento, y comenzar a responder los interrogantes iniciales, se evalúa ahora al rol del líder en relación a los tres sectores, presentando argumentos a favor y en contra del planteo.

En primer término, Petty (2017) señala los beneficios para el líder de una carrera profesional en varios sectores: mayor aprendizaje y experiencia, posibilidades de *networking*, oportunidades profesionales, entre otros. El escenario global actual presenta desafíos complejos que requieren un liderazgo capaz de gestionar en distintos sectores. Entonces, en un nivel individual, una de las maneras de adquirir las capacidades para esto, es ir migrando entre sectores a medida que la carrera profesional progresa, ganando perspectivas y experiencias del trabajo en cada sector (Becker y Smith, 2017). Siguiendo esta misma línea, Lovegrove y Thomas (2013) aportan el concepto del atleta tri-sector (tri-sector athlete), aquellos líderes con la capacidad de operar en los tres sectores. Los autores identifican una serie de características en común que poseen estos líderes, entre ellas las habilidades transferibles, la inteligencia contextual, y las redes sociales integradas. Vale decir que no es suficiente con que una persona haya formalmente trabajado en los tres sectores para ser considerado un atleta tri-sector. Tampoco que haya tenido experiencia directa en cada uno. Más bien, se requiere el desarrollo de un *expertise* holístico ligado a un sentido de misión y bien común (Rosén, 2013).

Ahora bien, también hay estudios que señalan entre sus conclusiones la dificultad e incluso imposibilidad de importar teorías y marcos de trabajo desde el mundo corporativo hacia el tercer sector. En esta línea, Hopkins (2010) menciona que el tercer sector requiere habilidades y comportamientos específicos debido a la diversidad de *stakeholders* y a la complejidad que encierra el sector, diferente de los otros dos. De la misma manera Phipps y Burbach (2010), revisan investigaciones que dan cuenta de la

aplicación de la teoría del liderazgo estratégico desde el sector privado al tercer sector. Los autores concluyen que hay razones para creer en la utilidad de la teoría del liderazgo estratégico en la performance de organizaciones del tercer sector, aunque también hay evidencia de que el ejercicio de este liderazgo es diferente en este ámbito.

Es por esto último que resulta difícil establecer de manera concluyente el modelo tri-sector (así como otros modelos que pregonan la portabilidad de las características del líder entre sectores) como uno que permita aplicar el liderazgo en cualquier sector con la misma productividad y efectividad.

Finalmente, volviendo al modelo organizacional del triple impacto, entidades en este marco como las empresas B no son solo función de la voluntad de su liderazgo, sino que son además respuesta a la manera en que se han conducido los negocios en la industria (Kim et al., 2016). Esto probablemente signifique que el surgimiento de esta nueva figura organizacional es debido, al menos en parte, a modelos de liderazgo corporativo oscuros y mezquinos, cuyos posibles éxitos financieros en las últimas décadas fueron a costa de déficits sociales y ambientales. Por lo que probablemente esta nueva configuración organizacional otorgue con el tiempo espacio para el surgimiento de un nuevo tipo de líder. Más consciente, empático, y con un mayor compromiso con la realidad en la que la organización está inserta.

11. Conclusiones

Uno de los interrogantes iniciales del trabajo pasa por entender si el liderazgo se configura como característica única para actuar en cualquiera de los sectores, o si esta asumida portabilidad es espuria, siendo que cada estructura organizacional sectorial requiere un cierto tipo de líder.

Relevado y examinado todo el material disponible, puede mencionarse a modo de conclusión a priori, que un nivel de portabilidad total de un liderazgo efectivo y productivo entre los distintos sectores es complejo de determinar en la práctica. Esto implica que, para contestar a la pregunta de si el liderazgo es portable entre sectores, no se encontró una respuesta categórica.

Y, en cualquier caso, la respuesta no podría ser concluyente, ya que el fenómeno en sí es multivariable. Incluso asumiendo *ceteris paribus* la variable de la portabilidad del

talento individual, quedan otros aspectos en la ecuación, como ser la naturaleza de la organización, la cultura, y el contexto organizacional, aspectos revisados precedentemente.

El siguiente interrogante planteado intenta explorar sobre si existe un estilo o set de competencias adecuado a cada sector (pensando en términos de habilidades blandas y duras). Estas dos dimensiones son las que se pueden llamar: "de formación"⁷ y "de adecuación"⁸. Entonces, si bien el set de habilidades de formación puede ser razonablemente portátil entre sectores, no así el set correspondiente a las habilidades de adaptación.

Lo que se quiere decir con esto, es que los tres sectores son muy diferentes entre sí. Las lógicas organizacionales son distintas. Así también los objetivos, los plazos, la cultura y la filosofía de gestión. Como ejemplo de las variantes entre sectores, tómesese el destinatario final del bien o servicio ofrecido por cada tipo de organización. Según se refiera al primer, segundo o tercer sector, se habla de ciudadanos, clientes y beneficiarios respectivamente. Cada cual con distintas expectativas y necesidades. Otro ejemplo son las metas organizacionales, siendo que la planificación estratégica en cada sector es muy diferente. A fines puramente descriptivos, se puede sintetizar las metas finales en: servicio público (primer sector), creación de valor económico (segundo sector), y objetivos sociales (tercer sector). El objetivo de rentabilidad difiere mucho de un objeto social o de uno público.

Es por todo esto que un líder exitoso en el mundo corporativo deberá cambiar su *mindset* y comenzar una nueva curva de aprendizaje al incursionar en la administración pública o en la civil. Por supuesto, lo mismo en sentido inverso.

Sobre la teoría del modelo del líder o atleta de los tres sectores, si bien hay argumentos que sostienen la efectividad de este tipo de liderazgo, también hay

⁷ Las habilidades referidas sobre todo a la inteligencia emocional –autoconsciencia, capacidades de comunicación, negociación, templanza, entre otras- que bien pueden ser naturales o adquiridas y entrenadas.

⁸ Que tiene que ver con las características culturales y contextuales intrínsecas de cada sector o industria. Siendo que la cultura e idiosincrasia organizacional requieren una curva de aprendizaje para aumentar la productividad del rol en el tiempo, así como la adaptación al contexto en el que se desenvuelve la organización.

argumentos críticos. No se ha encontrado en la bibliografía evidencia concluyente que sostenga la efectividad del líder a través de los distintos sectores.

Respecto a futuras líneas de investigación, si bien este trabajo plantea un tema relativamente poco investigado (tomando el liderazgo como eje, revisado a partir de los distintos tres sectores del escenario social) podrían ser de sumo interés estudios longitudinales que sigan a determinados individuos: los atletas tri-sector, para verificar de manera empírica con medidas de performance cuantitativas, la variabilidad del desempeño a través de sus carreras profesionales, en la medida en que se mueven entre organizaciones de distintos sectores. Este tipo de estudios no es infrecuente en industrias del sector privado. Llevarlos a la práctica tomando en cuenta los tres sectores (e incluso sumando el denominado cuarto sector y modelos híbridos) podrán aportar nuevas perspectivas que contribuyan a seguir desarrollando la conceptualización, acción y desarrollo del liderazgo en las distintas configuraciones organizacionales.

Referencias Bibliográficas

Aboramadan, M. y Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 869-893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>

Adro, F.D. y Leitão, J. C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 4, 51-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001>.

Alberich, T. (2018). Tercer sector: la participación de las organizaciones no lucrativas. Madrid: Dykinson.
<https://elibro.net/es/ereader/biblioucema/58958?page=131>

Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es

Andrews, L. (2019). Public administration, public leadership and the construction of public value in the age of the algorithm and 'big data'. *Public Administration*, 97(2), 296– 310. <https://doi.org/10.1111/padm.12534>

Backhaus, L. y Vogel, R. (2022). Leadership in the Public Sector: A Meta-analysis of Styles, Outcomes, Contexts, and Methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986-1003. <https://doi.org/10.1111/puar.13516>

Barroso M. B., Castillo-Esparcia A. y Ruiz-Mora I. (2023). La dimensión medioambiental y los ODS en la comunicación estratégica de las empresas de triple impacto. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29(1), 27-42. <https://doi.org/10.5209/esmp.80708>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Becker, J. y Smith, D. B. (2017). The Need for Cross-Sector Collaboration. *Stanford Social Innovation Review*, 16(1), C2–C3. <https://doi.org/10.48558/8473-JD42>

Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

Bense, S. (2022). Cooperación Internacional al Desarrollo: el rol del sector privado en la consecución de los ODS: El caso de los esfuerzos de la UE para incorporar el sector privado en su política de desarrollo. *InterNaciones*, (23), 11–38. <https://doi.org/10.32870/in.vi23.7154>

Boal, K. B. y Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)

Brundrett, M., Burton, N. & Smith, R. (2003). *Leadership in Education*. California: Sage Publications Ltd. <https://elibro.net/es/ereader/biblioucema/130839?page=1>

Bustos Báez, S. y Wastavino Muñoz, F. (2016). ¿De qué manera las Empresas B generan impactos positivos en el ámbito social y medioambiental? *Gestión de las Personas y Tecnología*, 9(27), 21 -33. <https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/2696>

Cabrera Moya, D. R. R. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(spe11), 96-107. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70024-2](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70024-2)

Candra, W. y Sundiman, D. (2020). Sustainable leadership key factors: study on profit and non profit organisations in batam indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22, 122-130. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.2.122-130>

Carrillo-Rosero, D. A., Paredes- Núñez, Á. V., Paredes-Núñez, I. I., y Núñez-López, C. del R. (2019). Reflexiones teóricas sobre el liderazgo en el desarrollo empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 4(4), 105-124. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.126>

Carter, D. (2016). What Skills and Competencies Do Executives of Nonprofits Need to Succeed: An Interpretive Multiple Case Study. *Education Doctoral Dissertations in Organization Development*, 50. https://ir.stthomas.edu/caps_ed_orgdev_docdiss/50

Cattell, R. B. (1951). New concepts for measuring leadership, in terms of group syntality. *Human Relations*, 4(2), 161-184. <https://doi.org/10.1177/001872675100400203>

Cortellazzo, L., Bruni, E. y Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>

De Elizalde, F. (2010). "...y dominad la tierra". *Mensajes de Enrique Shaw*. ACDE.

Drucker, P. (1990). *Managing the non-profit organization*. Nueva York: HarperCollins Publishers.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. y Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

Ganzemiller, K., Vo, P., Bertsch, A., Saeed, M., Ondracek, J., Pellenwessel, D., ... Nadeau, E. (2021). Exploring preferred leadership styles across industries: perspectives of followers. *Journal of Leadership in Organizations*, 3. <https://doi.org/10.22146/jlo.65845>

Gambaro, E., y García, L. N. (2021). Empresas B: Una gestión estratégica apoyada en el conocimiento. *Actualidad Contable Faces*, 24(42), 125-149.

<https://doi.org/10.53766/ACCON/2021.42.05>

Graça, A. M., y Passos, A. M. (2015). Team leadership across contexts: a qualitative study. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 489-511.

<https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2013-0114>

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., y Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, 96(1), 44-52. <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>

Groysberg, B., McLean, A. y Nohria, N. (2006). Are leaders portable? *Harvard business review*, 84(5), 92-100, 157. <https://hbr.org/2006/05/are-leaders-portable>

Hargreaves, A. (2013). *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Ediciones Morata, S. L.

<https://elibro.net/es/ereader/biblioucema/51803?page=22>

Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M. y Doyle Corner, P. (2016). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *The Journal of applied psychology*, 101(6), 846–861. <https://doi.org/10.1037/apl0000083>

Hodges, J. & Howieson, B. (2017). The challenges of leadership in the Third sector. *European management journal*, 35 (1), 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.006>

Holloway, J.B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35. <https://research.phoenix.edu/sites/default/files/publication-files/Holloway%20%282012%29%20Leadership%20Behavior%20and%20Org%20Climate.pdf>

Hopkins, L. (2010). *Mapping the Third Sector: A context for social leadership*. A report prepared for the Clore Social Leadership Programme. Londres: The Work Foundation

https://www.researchgate.net/publication/330324148_Mapping_the_Third_Sector_A_context_for_social_leadership

Jiménez Idrovo, Í. V., Fernández Espinosa, C. y Sánchez Padilla, Y. L. (2019). Perfil actitudinal de líderes innovadores: Una mirada desde la psicología política. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(3), 140-151.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28060161010/28060161010.pdf>

Kim, S., Karlesky, M., Myers, C. y Schifeling, Todd. (2016). Why Companies Are Becoming B Corporations. *Harvard Business Review*, 56, 345-378.
<https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations>

Kotter, J. P. (2000). What leaders really do. *The Bottom Line*, 13(1).
<https://doi.org/10.1108/bl.2000.17013aae.001>

Kurtic, G., Tessier, A. y Madraki, G. (2019). Leadership Style for Various Industries with High Rate of Turnover. En Romeijn H. E., Schaefer, R. y Thomas, R., (Eds.), *Proceedings of the 2019 IISE Annual Conference*. Conferencia llevada a cabo en la 2019 IISE Annual Conference, Orlando, Florida.
https://www.researchgate.net/publication/347355700_Leadership_Style_for_Various_Industries_with_High_Rate_of_Turnover

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Bruselas: Nelson Parker.

León, R. A. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 155-172. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550002.pdf>

Lieberson, S. y O'Connor, J. F. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37(2), 117–130.
<https://doi.org/10.2307/2094020>

Lovegrove, N. y Thomas, M. (13 de Febrero de 2013). Why the World Needs Tri-Sector Leaders. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2013/02/why-the-world-needs-tri-sector>

McGonagill, G. y Reinelt, C. (2011). Leadership Development in the Social Sector: A Framework for Supporting Strategic Investments. *The Foundation Review*, 2(4).
<https://doi.org/10.4087/FOUNDATIONREVIEW-D-10-00030>

Mihai, R. y Cretu, A. (2017). Leadership in the Digital Era. *Valahian Journal of Economic Studies*, 10(1), 65-72. <https://ideas.repec.org/a/vrs/vaecst/v10y2019i1p65-72n6.html>

Mischewski, M. (2014). Leadership in the Public Sector (Tesis de maestría). Linnaeus University, Växjö, Suecia. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-35057>

Ohaneson, M. (2021). *Servant Leadership Impact: Practical Insights for the Nonprofit Sector (Master's Projects and Capstones)*. University of San Francisco, San Francisco, Estados Unidos. <https://repository.usfca.edu/capstone/1240>

Paiva, V. (2004). ¿Qué es el tercer sector? *Revista Científica de UCES*, 8(1), 99-116. <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/346>

Parsehyan, B.G. (2017). Leadership in Non-Profit Organisations. En Alvinus, A., (Ed.), *Contemporary Leadership Challenges* (pp. 167-180). Londres: IntechOpen. <https://www.intechopen.com/chapters/52214>

Petty, S. (23 de Febrero de 2017). What many top leaders have in common: cross-sector careers. Berkeley MBA Blog. Recuperado de <https://blogs.haas.berkeley.edu/the-berkeley-mba/what-many-top-leaders-have-in-common-cross-sector-careers>

Phipps, K. A. y Burbach, M. E. (2010). Strategic leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for research. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 137-154. https://www.researchgate.net/publication/238748851_Strategic_Leadership_in_the_Nonprofit_Sector_Opportunities_for_Research

Pineda-Rasgado, X. M. (2017). La importancia de la profesionalización del servicio público. avances y retrocesos en materia de profesionalización en el estado de Nuevo León. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 3(5), 41-53. <https://doi.org/10.29105/pgc3.5-3>

Rosén A. (2013). *The Tri-sector Athlete - Part of a Sustainable Leadership (Global Village/ Pause Scholarship)*. Stockholm School of Economics, Estocolmo, Suecia. <http://stiftelsen-pause.se/wp-content/uploads/2019/08/Tri-sector-leadership.pdf>

Rubiano, V. A., Chinchilla, A. y Rios, C. (2014). Liderazgo y cultura organizacional (Trabajo de Grado). Universidad del Rosario, Rosario, Argentina.

https://doi.org/10.48713/10336_8678

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Nueva York: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 349-361. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:141329/FULLTEXT01.pdf>

Tanzi, V. (2000). El papel del Estado y la calidad del sector público. *Revista de la CEPAL*, 71, 7-22. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/de574dfd-623c-41ac-913d-ac7d016d444b>

Terlato, A. N. (2019). Modelos de gobierno de tipo horizontal, una perspectiva frente a los sistemas jerárquicos clásicos. *Serie Documentos de Trabajo*, 692, Universidad del CEMA.

<https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/692.pdf>

Vargas Balaguer, H. (2014). Empresas B: ¿hacia un nuevo tipo societario? *La Ley*, 127, 1-11. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/esdeem/article/view/8816>

Welch, J. (2005). *Winning*. Nueva York: Harper Collins.

Wills, G. (Abril de 1994). What Makes a Good Leader? *The Atlantic*. Recuperado de <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1994/04/what-makes-a-good-leader/670328/> <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>

Storhannus, P. y Larsson, L. (2008). *Understanding leadership in successful non-profit organizations: A case-study of IKSU* (Tesis de grado). Umeå University, Umeå, Suecia.