

Liderazgo y capital social en organizaciones de la sociedad civil beneficiarias del PCS

Ana Lilia Valderrama Santibáñez*
Omar Neme Castillo**
Guillermo Velázquez Valadez***

(Recibido: enero 2018/Aprobado: mayo 2018)

RESUMEN. El capital social representa un mecanismo para alcanzar objetivos sociales, el cual tiende a reproducirse a través de los vínculos de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Estas organizaciones implementan proyectos de atención a grupos vulnerables, particularmente a través de recursos públicos como el Programa de Coinversión Social (PCS). En este terreno, los procesos de liderazgo tienen la capacidad de movilizar recursos que llevan a nuevas realidades sociales, en función de diferentes situaciones que enfrentan los miembros en estas organizaciones. El objetivo del documento es doble. Primero, identifica las características del liderazgo situacional empleado en las OSC recurrentes del PCS en 2009-2012. Segundo, describe la importancia del proceso de liderazgo en la creación de capital social en las OSC. Se aplica un cuestionario de dos secciones a una muestra de 141 OSC. En la primera parte se sigue la propuesta de Hersey *et al.* (2001) del instrumento LEAD-Self y en la segunda se busca establecer la percepción de los encuestados sobre la contribución de ese liderazgo. Se observan procesos de liderazgo con bajos niveles de eficacia, flexibilidad, amplitud y

* Profesora-investigadora en la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Lázaro Cárdenas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I. analilia.vs@gmail.com

** Profesor-investigador en la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Lázaro Cárdenas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel II. onemeco@gmail.com

*** Profesor-investigador en la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Lázaro Cárdenas. Miembro de la Red de Desarrollo Económico del IPN. Director del proyecto SIP 20180153. gvelazquezva@ipn.mx

adaptabilidad, condicionando la creación de capital social y, por ende, la eficacia de los proyectos cofinanciados por el PCS.

Palabras clave: capital social, coinversión social.

Clasificación JEL: L20, M10.

Leadership and social capital in civil society organizations that benefit from SCP

ABSTRACT. Social capital represents a mechanism to achieve social objectives, which tends to reproduce itself through the links of Civil Society Organizations (CSOs). These organizations implement projects to serve vulnerable groups, particularly through public resources such as the Social Co-Investment Program (PCS). In this field, leadership processes have the capacity to mobilize resources that lead to new social realities, depending on different situations that members face in these organizations. The objective of the document is twofold. First, it identifies the characteristics of the situational leadership used in the recurrent CSOs of the PCS in the 2009-2012. Second, it describes the importance of the leadership process in the creation of social capital in CSOs. A two-section questionnaire is applied to a sample of 141 CSOs. In the first part, the proposal of Hersey *et al.* (2001) of the LEAD-Self instrument and in the second one, it is sought to establish the perception of the respondents about the contribution of that leadership. Leadership processes are observed with low levels of efficiency, flexibility, breadth and adaptability, conditioning the creation of social capital and, therefore, the effectiveness of projects co-financed by the PCS.

Keywords: social capital, social co-investment.

JEL classification: L20, M10.

1. INTRODUCCIÓN

El capital social es una dimensión fundamental del desarrollo social al tener efectos favorables en aspectos como pobreza, marginación, exclusión, desigualdad de género, vulnerabilidad, entre otros. La acumulación de capital social representa una alternativa para atender problemas públicos (Siles *et al.*,

2003). En este sentido, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son jugadores clave en la formación de este capital (Delamaza, 2002).

En las OSC recae una responsabilidad del desarrollo social a nivel país, región o comunidad (Becerra y Pineda, 2015). Sus actividades se orientan a la planeación y ejecución de programas y proyectos de atención a grupos de personas en situación de vulnerabilidad, particularmente a través de recursos y apoyos públicos como el Programa de Coinversión Social (PCS) que busca promover la ejecución de proyectos de cofinanciamiento entre el gobierno y las OSC para apoyar a grupos vulnerables, impulsando acciones de desarrollo social humano y sustentable, acciones de promoción de los derechos económicos, sociales y culturales, y acciones de equidad de género, así como la generación de conocimiento y metodologías de utilidad para la política pública (Neme *et al.*, 2014). Al respecto, entre 2009 y 2012 se observa tanto un crecimiento en el número de proyectos PCS (tasa anual de 15%), como en los recursos federales asignados a las OSC por esta vía (tasa anual de 20%), lo que significó un monto promedio de 217 mil pesos por organización civil. Esta dinámica de crecimiento refleja el aumento en la confianza de estas organizaciones en el PCS como opción para acercarse a los grupos de atención con proyectos cofinanciados (Verduzco *et al.*, 2009).

Así, como las OSC contribuyen en la creación de valor público, mediante la atención de demandas sociales, en el proceso surgen externalidades positivas que afectan a todo el sistema, entendido como el fortalecimiento del tejido y capital social bases del desarrollo. En este sentido, se percibe que el diseño del PCS se basa en grandes pilares del desarrollo social: capital social, cohesión social y fortalecimiento de las organizaciones que acceden al programa.

Sin embargo, el alcance de las OSC en cuanto a su objeto social y, por ende, el impacto en el desarrollo social, está determinado por una serie de factores internos que deben gestionarse diariamente. Dada la heterogeneidad en los niveles de profesionalización e institucionalización de las organizaciones sin fines de lucro. Carreras y Sureda (2011) identifican un conjunto de factores internos que condiciona el logro de los objetivos, a saber: liderazgo, gestión estratégica, orientación al cambio y a la innovación, cultura organizativa, procesos, sistemas y estructura, calidad, transparencia y rendición de cuentas, capacitación, fidelización de socios y donantes, trabajo en colaboración y alianzas, etcétera.

En particular, en el liderazgo recae la capacidad de movilización de recursos que llevan a elevar los niveles de eficiencia en la gestión interna de las organizaciones (Serrano y Portalanza, 2014), a alcanzar resultados sostenibles en el tiempo y transformadores de realidades sociales (Carreras *et al.*, 2009) y, en última instancia, a institucionalizar a la organización ante actores sociales como grupos o comunidades objetivo, instituciones públicas y del mercado (Metin y Coskun, 2016). En consecuencia, los procesos de liderazgo en las OSC representan una mayor capacidad de gestión interna de la empresa, pero también un mecanismo más complejo para relacionarse con la población objetivo y con las autoridades del PCS, logrando mejores resultados en el desarrollo social. Carreras *et al.* (2009), consideran al liderazgo como piedra angular para generar cambios sociales positivos.

Por tanto, el liderazgo juega un papel vital para el éxito y sostenibilidad de cualquier organización, pero también para la emergencia de una sociedad civil fuerte que contribuya en conjunto a resolver problemas sociales y a eficientizar los recursos y apoyos del PCS. No obstante, la literatura respecto a los estilos de liderazgo en las OSC mexicanas es limitada. Este documento busca contribuir en este sentido.

De este modo, el objetivo del documento es doble. Por un lado, identifica las características del liderazgo situacional empleado en las OSC beneficiarias del PCS en 2009-2012. Por el otro, describe la importancia del proceso de liderazgo, ejercido en función en las distintas situaciones que enfrentan las OSC en su gestión interna y externa, en la creación de capital social. El supuesto es que este tipo de organizaciones cuentan con mayores capacidades de elaboración e implementación de proyectos, las cuales se traducen tanto en relaciones de continuidad como en una mayor capacidad de contribución a los ODM. Por ende, la inversión del PCS en líderes en las organizaciones de la sociedad civil representaría un bien público nacional convirtiéndose en pieza clave de la estrategia de desarrollo del país. La metodología seguida es la adaptación, aplicación y análisis de un cuestionario de identificación de estilos de liderazgo situacional y de su contribución en la creación de capital social.

El resto del documento se estructura en tres secciones. Primero se resume el vínculo teórico entre liderazgo y capital social en las OSC, seguido de una breve descripción del liderazgo situacional. Después se presentan los

resultados del cuestionario aplicado a una muestra de 141 OSC recurrentes en el PCS. Al final se presentan las conclusiones.

2. CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO EN OSC

Conforme las economías crecen sin resolver los problemas sociales de raíz, la complejidad del desarrollo se multiplica. Este crecimiento lleva a que emerjan cada vez más actores que presionan para avanzar en el desarrollo social, a nivel individual y social, por lo que se transita por un proceso distorsionado. Sin embargo, conforme estos actores se interrelacionen, basados en la confianza mutua, solidaridad y reciprocidad, las sociedades con capitales limitados potencian su capacidad de desarrollo. Esto se asocia directamente con la noción de capital social (CS) que para Saiz y Rangel (2008) expresa el valor de prácticas informales, derivadas de relaciones integradoras de basados en reciprocidad y confianza.

Brevemente, los autores seminales del CS hablan de recursos y relaciones que se desarrollan en una sociedad en particular. Por ejemplo, Bourdieu (1986) considera al CS como el agregado de recursos, reales o potenciales, vinculado al desarrollo de una red de relaciones más o menos institucionalizadas con reconocimiento mutuo entre sus miembros. Coleman (1990) lo comprende como un recurso intrínseco de las personas y de sus relaciones. Para Putnam (1993) este capital se define por la confianza, normas y redes de asociatividad.

Además, la literatura considera que el capital social contribuye en una distribución de los ingresos más equitativa mejorando la cohesión social;¹ a incrementar la eficiencia de una sociedad al facilitar las acciones coordinadas y la cooperación recíproca. Desde esta perspectiva, las OSC se presentan con un rol esencial para el desarrollo social al ser creadoras y profundizadoras de capital social.

En este contexto, las organizaciones de la sociedad civil, formales o informales, tienen amplio margen de acción para construir capital social duradero.

¹ Véase por ejemplo Atria *et al.* (2003) quienes compilan una serie de estudios del capital social y su relación con el desarrollo económico, pobreza, políticas públicas, desde diferentes dimensiones como el género y lo rural.

Fernández (2009) afirma que el capital social tiende a generarse en relaciones horizontales dada la mayor reciprocidad entre iguales. En este proceso constructor de capital, el papel central recae en el líder como la persona que, al establecer lazos interpersonales, tiene el mayor potencial de acumulación, representación y movilización de los recursos asociativos de acuerdo con cada situación particular. El líder es el elemento dinamizador y conector de relaciones que permiten establecer sinergias entre personas, comunidades y sociedades.

La literatura teórica y empírica enfatiza los aspectos relacionales del capital social y las OSC. Conforme los individuos participan en organizaciones formales o informales se construye confianza, tanto entre los individuos al interior de ésta, como entre la sociedad y las OSC y sus representantes; lo que forma el hábito de la interacción y, concretamente en el caso de las organizaciones del tercer sector, que las comunidades o grupos vulnerables se apropien de las acciones de las OSC, conduciendo a un proceso de institucionalización de las mismas y hacer más eficientes los programas públicos como el PCS. Para Cernea (1993), las OSC facilitan la confianza e interacción al definir las obligaciones y derechos mutuos, al establecer un conjunto de roles internos del personal, de los administradores y directivos, sistemas de contabilidad, promover normas y buenas prácticas, que se difunden desde el interior hacia la sociedad. Por tanto, en estas organizaciones se incorporan conocimientos tácitos, experiencias y relaciones que desarrollan el capital social. Para Foley y Edwards (1999), las dimensiones de capital social y sociedad civil se han convertido en componentes de la ecuación del desarrollo social.

Asimismo, considerar a la sociedad civil como “el espacio donde las personas actúan por el bien común”, implica que los actores de la sociedad civil jueguen sistemáticamente el papel de facilitadores del cambio (WEF, 2013). Este proceso de transformación social dependerá sustancialmente de la capacidad de acción y de coordinación de las iniciativas sociales resumida en la riqueza de capital social. Así pues, un fuerte eslabón entre el desarrollo social y el capital social son las OSC. Son las organizaciones de tercer sector, como centros de interés, las que disfrutan de mayor capacidad en la movilización de recursos en favor de metas comunes. En concreto, en quien recae esa capacidad de movilización es precisamente el líder. En consecuencia, las habilidades del líder permiten orientar la respuesta social incrementando la

eficiencia de la sociedad civil. En este sentido, Anheier y Kendall (2002) señalan que los miembros de organizaciones arraigadas en comunidades con proximidad geográfica o con intereses y/o valores compartidos, conocen los esquemas mentales, las situaciones de vida, aspiraciones y problemas de otros miembros, lo cual favorece la confianza y la cooperación.

Por ende, el líder de toda OSC debe ser capaz de lograr relaciones de asociatividad en tres dimensiones: entre los miembros al interior, entre la OSC y la comunidad o grupo de atención y entre OSC y otras instituciones -de mercado o del Estado. Para Ocampo (2003), la movilización de recursos, y del capital social, para atender problemas sociales, se basa en instituciones formales de asociación y participación. Esto implicaría que la apropiación de los usuarios de los proyectos de OSC, depende de las relaciones informales de confianza, cooperación, prestigio y liderazgo provenientes desde estas organizaciones.²

En concreto, las relaciones con la comunidad son vitales para propiciar mayores impactos sociales. En el centro aparece el líder, formal o no, de las OSC que favorece vínculos estables de cooperación y de mayor alcance con actores como gobiernos locales, estatales y federal, representantes de comunidades o grupos vulnerables, empresas privadas y con agentes internacionales. Por tanto, las acciones del líder coadyuvan a construir lazos sólidos para enfrentar cambios y desafíos socioeconómicos en el ámbito local. Al respecto, el liderazgo se asume como piedra angular para generar cambios positivos anhelados por individuos y organizaciones (Carreras *et al.*, 2009).

Pero ¿qué es el liderazgo? Existen diversas definiciones de este término que difieren respecto al enfoque en el comportamiento (Fiedler, 1967), en el proceso de grupos (Bass, 1990), la personalidad (Bass, 1990), el carisma (Bass, 1985), la influencia (Munson, 1921), el mecanismo de administración (Rost, 1991) o la forma de alcanzar metas (Stogdill, 1950), entre otros.

House *et al.* (2004) proponen una síntesis del liderazgo definiéndolo como la habilidad de un individuo de influenciar, motivar y guiar a otros

² Al respecto, el líder en el uso y construcción de capital social debe equilibrar las dinámicas sociopolíticas existentes dentro y fuera de grupos y comunidades, para recoger el mayor apoyo posible desde éstos para alcanzar resultados en términos de bienestar social.

de forma sistemática para contribuir al éxito de una empresa; es un proceso por el cual una persona o un grupo de personas influyen a una persona o grupo para conseguir un objetivo común (Northouse, 1997).

Si bien los procesos, influencia, relaciones entre individuos y el cambio caracterizan el liderazgo, existen situaciones o momentos en los que el líder debe emplear determinados aspectos para lograr metas coyunturales. Al respecto, el liderazgo situacional considera diversas situaciones en las que el líder actúa intermitentemente desde un papel de control –juzga y evalúa– a otro de acompañamiento y seguimiento –apoya, entrena y estimula–. Perdamenta (2012) señala que estas situaciones pueden resumirse en dos factores situacionales: competencias (habilidades, capacidades y desempeño) y compromiso (motivaciones, persistencia y ética).

En consecuencia, los líderes dentro de las OSC deben ajustar su estilo de liderazgo a cada seguidor con el que colabora en función de las competencias de éste (Hersey *et al.*, 2007) para así transmitir deliberadamente valores, visiones y objetivos de su organización a través de la enseñanza, coacheo, modelos conductuales, recompensas y promoción, entre otros mecanismos.

En este contexto, el concepto de liderazgo social ha ganado relevancia en la literatura.³ Para Carreras *et al.* (2009) se asocia a la trayectoria de personas impulsoras de OSC con vocación de transformación social. Los líderes sociales se identifican por su compromiso y acciones vinculadas al propósito de la organización siguiendo roles en función de aspectos coyunturales. Más que la contribución de una sola persona, este liderazgo se ejerce por un grupo de individuos con objetivos comunes a la organización. El liderazgo social es un paradigma compartido de implementación de proyectos y programas sociales entre instituciones públicas y actores sociales condicionando, en consecuencia, la eficiencia de las políticas públicas.

Por otro lado, para el logro del objetivo y acciones sociales de las OSC el liderazgo “puente” resulta vital, dado que se asocia con la capacidad del

³ Como concepto aún en fase de construcción, tiende a definirse más por el sector en el que se desarrolla y en menor medida por sus características propias y elementos diferenciales (Carreras *et al.*, 2009).

individuo para moverse desde una visión personal hacia un interés colectivo, permitiendo cumplir las metas de los programas y proyectos financiados por el PCS y, en última instancia, incrementar el bienestar social. En consecuencia, el liderazgo puente permite aprovechar y coordinar energía, intereses y recursos de todos los actores involucrados con las acciones de las OSC de manera que se potencien el cambio social a través del capital social.⁴

De este modo, dada la percepción de liderazgo que implica una relación de influencia entre líderes y seguidores orientados a generar cambios reales a partir de objetivos comunes, este proceso se hace imprescindible en el manejo de las OSC tanto hacia el interior como al exterior. Pero, ¿cuál es el papel del liderazgo en las OSC?

Handy (1988), desde el punto de vista de la gestión, afirma que una OSC es una combinación de diferentes motivos, normas, desafíos, intereses, conductas, prácticas, cultura, ideales sociales, etc. de sus miembros por lo que la gestión interna adquiere un grado de complejidad mayor a las organizaciones privadas de igual tamaño.

Al respecto, Carrillo *et al.* (2005) señalan que las OSC enfrentan una serie de dualismos en su gestión, asociados con la cultura del activismo frente a la planeación; la flexibilidad en comparación con la rigidez de las políticas institucionales y, la primacía de los valores altruistas sobre los criterios técnicos. Agregan que las OSC tienen una preferencia de la acción sobre la reflexión y planeación, ante la urgencia de determinados problemas. En este sentido, el líder situacional adquiere mayor relevancia, al adecuar su estilo de liderazgo para la dirección de la organización e implementación de acciones de impacto social, propiciando un balance en estas dimensiones.

La complejidad de la gestión de las OSC queda plasmada en las distintas dimensiones que Gomez y Zimmermann (1993) (citado en Anheier, 2000)

⁴ Siguiendo a Pierce (2012), cuando las OSC se enfocan en un liderazgo puente la colaboración con otras organizaciones ya sean de la sociedad civil, del sector privado o gubernamental, tiende a facilitarse. Por tanto, la conexión de valores, visiones, conocimientos, intereses y propósitos se presenta no sólo entre los miembros de una organización sino al exterior, con instituciones públicas principalmente de fomento al desarrollo social, incrementándose las posibilidades para trascender socialmente, principalmente en grupos vulnerables.

identifican en las actividades de este tipo de organizaciones. La concepción holística, desde la que las organizaciones se desenvuelven en un sistema de provisión de servicios de interés social, mediante instituciones de naturaleza pública y privada, en el que aspectos internos y la relación con el ambiente la condicionan, la diversidad de orientaciones dentro y fuera de ella, y la cantidad y tipos de demandas sobre ella. La dimensión normativa, incluye aspectos relacionados con la generación de valor económico y con políticas internas para la toma de para reducir la discrecionalidad ante la amplia gama de percepciones y proyecciones de la realidad de sus miembros. La dimensión estratégica considera a las organizaciones como sistemas evolutivos que enfrentan problemas y oportunidades que frecuentemente establecen dilemas para la administración. Por último, las OSC presentan una dimensión operativa que tiene que ver con la forma en la que resuelven el funcionamiento diario, como la administración, contabilidad, personal, provisión de servicios, etcétera.

De este modo, las organizaciones se pueden ver como un sistema económico-político con dimensiones normativa, estratégica y operativa. Como organización sin fines de lucro, sus características estructurales reflejan las opciones para combinar, integrar, y controlar sus diferentes partes. Es claro que la estructura interna, base para ejecutar planes, programas y acciones concretas en línea con los objetivos de la organización y de aquellas políticas y programas públicos a los que acceden, resulta fundamental para la generación de valor social por la OSC. Un argumento similar presenta el BID (2006). Se tiene entonces una multidimensionalidad en la gestión de las OSC que dificulta alcanzar los objetivos a través de un balance entre lo interno y lo externo. Para contribuir a la transformación social, las OSC deben aprender gestionar eficientemente todos los aspectos señalados (Fowler, 2000).

En el caso particular de las OSC en México las principales actividades de gestión se relacionan con la búsqueda constante de financiamiento ante terceros, estimular acciones del trabajo de voluntarios, vincularse con otras organizaciones, públicas, privadas y OSC para ampliar no sólo el campo de acción sino el alcance en cuanto a número y tipo de beneficiarios, lo que además, se asocia con la construcción de capital social tanto para la misma OSC como para sus beneficiarios, atender problemas de la población

objetivo, gestionar favorablemente a su organización, formar nuevos líderes, y construcción de institucionalización, entre otras. Asimismo, requieren desarrollar e implementar proyectos con organismos públicos como el Indesol, por ejemplo, a través del programa de coinversión social. Estas dimensiones se muestran en la figura 1.



Fuente: elaboración propia.

FIGURA 1
Acciones del liderazgo en las OSC

Dada la multidimensionalidad de las acciones de las OSC, el rol de la gestión del líder, entendido como aquella persona en algún cargo directivo o de toma de decisiones, resulta fundamental para equilibrar cada una de estas variables tal que se cumplan los objetivos de las organizaciones y contribuyan al cambio social según cada situación particular. Para ello, los líderes necesitan de cuatro conductas esenciales para gestionar las acciones de sus colaboradores dentro de la organización, de sus usuarios fuera de ésta y de sus proveedores de recursos (instituciones públicas); a saber: dirigir, apoyar, instruir y delegar.

No obstante, el papel del líder se ha modificado en años recientes. Pasó de considerársele como el jefe, para entenderlo como socio o compañero de las personas. Los líderes abandonan funciones tradicionales de mando, control y siguen funciones más amplias asociadas con el apoyo, entrenamiento y motivación.

En general, el liderazgo que lleva a la colaboración entre miembros de una organización no lucrativa es esencial cuando convergen dos condiciones particulares: *i*) cuando el problema social es tan complejo que excede la capacidad de resolución de un actor individual y *ii*) cuando un aspecto concreto del problema es transversal a numerosas partes. En consecuencia, para que los programas y proyectos de las OSC alcancen resultados positivos y sustentables, las ventajas competitivas del líder deben explotar las diferencias en cada comunidad o grupo de atención en cada problemática específica.

Por ende, el liderazgo situacional (LS) cobra relevancia para el desempeño de las OSC. Este tipo de liderazgo establece que las diferentes situaciones deben manejarse de manera heterogénea, sin reglas preestablecidas, puesto que cada una tiene sus propias características. Los líderes situacionales tienen que evaluar el compromiso sus seguidores para realizar determinada tarea. Por ende, tienen que cambiar el grado de dirección y apoyo entre éstos de acuerdo a la situación coyuntural de aquellos con los que se relaciona y el nivel de motivación que enfrentan (Northouse, 1997). Así, el LS es la mezcla del comportamiento orientado a las tareas, a las relaciones y del compromiso laboral (Ghazzawi, 2017).

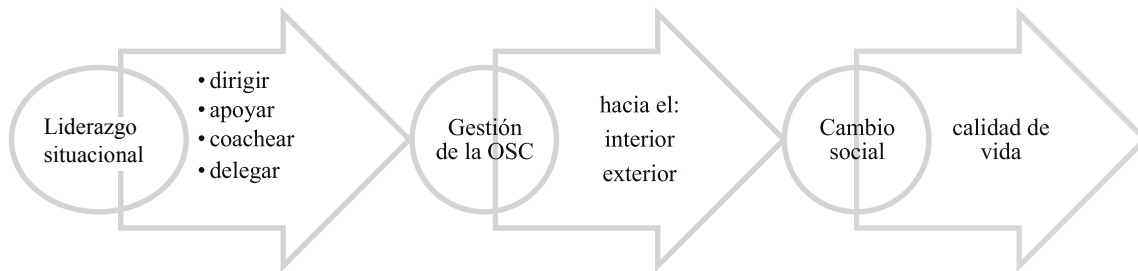
El liderazgo situacional fusiona las dimensiones directivas y de apoyo, aplicándose cada una dependiendo la situación particular. Por ende, los líderes bajo este tipo de liderazgo proporcionan guía apropiada y apoyo en las tareas de sus seguidores para lograr objetivos planteados, también encaran los problemas innovadoramente (Cnaff y Wright, 2011). Asimismo, el líder situacional trata de descubrir las características de sus seguidores para determinar el estilo de liderazgo a emplear (Farmer, 2005).

Por último, existen cuatro factores que influyen en el estilo de liderazgo:

- 1) la personalidad de un líder,
- 2) la personalidad de los miembros del grupo,

- 3) la naturaleza de la tarea y,
- 4) la naturaleza del entorno.

En este sentido, puede proponerse un modelo de liderazgo situacional en las OSC para el cambio social representado en la figura 2.



Fuente: elaboración propia.

FIGURA 2

Modelo de liderazgo situacional en las OSC: el proceso de cambio social

Como en todos los equipos de trabajo se presentan cambios debido a las distintas capacidades y necesidades de los miembros y usuarios de las OSC, en cada etapa de intervención social, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores y usuarios en cada situación concreta. En consecuencia, el líder de cualquier organización de la sociedad civil, elige el estilo de liderazgo más adecuado tal que se establezca un equilibrio entre dos tipos de comportamiento del líder para adaptarse a las necesidades y capacidades en su equipo de trabajo y de los usuarios directos de su organización.

Así, elige entre un comportamiento directivo, donde define funciones y tareas de subordinados y controla resultados, y un comportamiento de apoyo, centrado en el desarrollo del equipo y de los usuarios directos, fomentando la participación para la toma conjunta de decisiones, dotando de cohesión al interior de la OSC y consolidando el capital social con los grupos o comunidades que atiende. Al final, elige entre un estilo de control, de supervisión, de asesoramiento o de delegación para gestionar el comportamiento de la organización, pero también para mejorar el desempeño en términos de impactos sociales.

Desde esta perspectiva, el cambio social, plasmado en un incremento en la calidad de vida, es una función de la gestión de las OSC a partir del

estilo concreto de liderazgo. Un aspecto central de este proceso es que cada parte de la organización, al interior y al exterior, desempeña un rol social sustancial. En línea con el BID (2006), en aquellas organizaciones en donde los valores sociales están fuertemente interiorizados por los trabajadores y los usuarios de los proyectos de las OSC, las acciones sociales son más rápidamente asumidas por los miembros y aceptadas por los usuarios en la medida que se ejerza un liderazgo adecuado a cada situación concreta en cada proyecto específico.

Cada trabajador entiende que en su labor hay un componente que genera valor social y, al asumirlo de esta manera, lo integra en su práctica diaria. Cada usuario directo de proyectos y programas de OSC percibe que la colaboración con la organización, que en muchos casos implica integrarse a los equipos de trabajo de dicha organización, facilita la generación de valor social y, por ende, se apropia de ese proyecto conforme incorpora esa forma de actuar.

3. LIDERAZGO EN LAS OSC: ALGUNOS HALLAZGOS

Con el objetivo de determinar si el liderazgo situacional ejercido en las OSC sujetas de apoyo del PCS tiene algún efecto positivo en la creación de capital social, se seleccionó una muestra de OSC beneficiarias del PCS a nivel nacional durante 2009-2012 a quienes se les aplicó un cuestionario. La metodología de análisis identifica primero tanto las OSC como los proyectos recurrentes (al menos un proyecto cada año) bajo la idea que estas organizaciones disfrutan de mayores capacidades de elaboración e implementación de proyectos y, por ende, se relacionan de forma continua con el Indesol y con los grupos vulnerables, contribuyendo a acumular capital social. Se identifican 235 organizaciones que cumplen con esta característica.

En la segunda etapa, se selecciona una muestra aleatoria con error del 5%, nivel de confianza del 95% y probabilidad de ocurrencia entre 5 y 95%, lo que implica una muestra final de 141 OSC. El método de selección de la muestra fue por medio de la técnica no probabilística por conveniencia de juicio, esto es, la información se obtuvo de aquellas organizaciones dispuestas a colaborar en el llenado del cuestionario, registrándose una tasa de rechazo

del 28.8%. El cuestionario se aplicó a tres niveles jerárquicos –directivos de alto nivel, directivos y mandos medios– para contar con una visión integral del proceso liderazgo, puesto que los líderes pueden no ocupar necesariamente altos puestos de poder. Esta información permite identificar características de este tipo de organizaciones desde un enfoque en el que el liderazgo situacional está en el núcleo del proceso de construcción de capital social en el marco del PCS. El cuadro 1 resume los datos técnicos del cuestionario aplicado.

CUADRO 1
Ficha técnica del trabajo de campo

Población objetivo		Muestreo	
Unidades de muestreo	Organizaciones de la sociedad civil inscritas en el registro federal de OSC beneficiarias del Programa de Coinversión Social en al menos dos años en el periodo 2009-2012	elección de OSC a encuestar	no probabilística con juicio
Población total	235	tamaño muestral	141
Tipo de población	Finita	tipo de encuesta	personal
Elementos de muestreo	Dirección de alto nivel, directivo y mandos medios	respuestas totales	156
Alcance	Nacional	respuestas válidas	141
Tiempo	2009-2012	tasa de respuesta	71.20%

Fuente: elaboración propia.

El cuestionario incluye 24 ítems agrupados en dos secciones. En la primera se plantean 12 preguntas que tratan de identificar características del liderazgo situacional empleado en las OSC; plantea situaciones específicas con cuatro opciones de respuesta cada una. El instrumento es el propuesto por Hersey *et al.* (2001) conocido como LEAD-Self que determina el estilo de liderazgo basado en la percepción propia del entrevistado y que mide tres aspectos básicos del comportamiento del líder (estilo, cantidad de ese estilo que puede emplear y la capacidad de adaptación de ese estilo).

Al respecto, la literatura señala que los líderes tienden a mostrar un estilo dominante o primario y un estilo de apoyo o secundario. El primero se refiere a los patrones de comportamiento empleados con mayor regularidad

para influir en la conducta de los seguidores. El último se asocia con las conductas empleadas esporádicamente. Estos patrones consistentes se relacionan con conductas centradas en dos categorías. Por un lado, en el trabajo o tarea, donde se definen y organizan las funciones a realizar, estableciendo procedimientos, canales y métodos. Por el otro, en las relaciones o apoyo, donde se establecen relaciones bilaterales de soporte (guía, capacitación, motivación, etc.) propiciando comportamientos autónomos y maduros de los seguidores.

Por ende, el líder eficiente es aquel que se adapta a las condiciones particulares de cada situación, al emplear en distintos grados ambas conductas, por lo que se generan cuatro estilos de liderazgo: dirigir, con instrucciones específicas y supervisión continua (alto comportamiento directivo y bajo apoyo); delegar, permitiendo que las decisiones se tomen por los seguidores (bajo enfoque en relaciones y en tareas); apoyar, compartiendo ideas y facilita la toma de decisiones (alto comportamiento en las relaciones pero bajo en las tareas); e instruir, explicando decisiones, proporcionando información para que los seguidores acepten sus argumentos (alta tarea y baja relaciones).

En la segunda parte del cuestionario, se busca establecer la percepción de los encuestados sobre la contribución de ese liderazgo en nueve dimensiones, plasmadas en la figura 1: estimular acciones de voluntarios, acceder a financiamiento, vincularse con otras organizaciones, resolver problemas de la población atendida, construir capital social, formar nuevos líderes, gestionar favorablemente a la organización, desarrollar e implementar proyectos para atender a la población objetivo y fomentar la institucionalización de la OSC. También incorpora tres preguntas directas:

- i) ¿en qué medida considera que los colaboradores en su organización siguen al líder?
- ii) ¿en qué medida se adapta con éxito el líder a cada situación particular dentro de su organización?
- iii) ¿qué tan importante es el capital social para el desarrollo social?

Respecto a la primera sección del cuestionario, se observa que para las OSC a nivel nacional los colaboradores –líderes o seguidores– reportan un comportamiento que puede considerarse como limitado para adaptarse a

las distintas situaciones.⁵ El 32% de las respuestas clasifican el comportamiento de liderazgo como ocasionalmente flexible, 27% como moderadamente flexible, 24% moderadamente inflexible, 14% como flexible, y 3% como muy flexible. Esto muestra la baja capacidad de ajuste de estas OSC ante contingencias, lo que puede limitar el impacto en la creación de capital social.

Así, la mayoría de OSC recurrentes en el PCS, comparten como principal estilo de liderazgo el dirigir que es empleado por el 38.3% de las organizaciones. El segundo estilo preferido es “instruir” con 26.9%, seguido por “apoyar” con 25.5%. y por “delegar” con 9.2% de los casos. Esto implica que se prefiere organizar las funciones a realizar (establecer qué se hará, cómo se hará quién lo hará, cuándo lo hará, dónde se hará, con qué recursos se hará) seguido de un apoyo socio-emocional, con comportamientos motivadores y de entrenamiento o “cocheo”. Dados los porcentajes similares, se vislumbra un comportamiento que tiende a combinar estos tres estilos de liderazgo, sin que uno sea dominante en el proceso de liderazgo ejercido en las OSC. Una idea similar se presenta en Valeria (2016). Cabe señalar que ningún directivo de alto nivel ha optado por un estilo asociado con delegar tareas, como estilo principal o secundario, reduciendo así oportunidades para que los seguidores aprovechen su potencial. Por tanto, los líderes en estas organizaciones si bien muestran comportamientos variados o heterogéneos, se observa que la mayoría relativa tiende a mostrar comportamientos altamente directivos y de bajo apoyo. Este estilo de liderazgo se caracteriza por centrarse en la tarea, en comunicar las instrucciones y normas para el desempeño de tareas, sin consultar opinión. Asimismo, es práctica común en organizaciones que buscan afianzarse en el mercado con remuneraciones competitivas (Kassim y Sulaiman, 2011). El hecho que las OSC estén en una etapa de profesionalización e institucionalización (Girardo, 2007) explicaría el uso de dicho estilo.

El cuadro 1 resume los resultados principales del cuestionario respecto a las variables adaptabilidad, amplitud y eficacia de los cuatro estilos de

⁵ Considerando brevemente el perfil de los encuestados se tiene una distribución similar por sexo, dado que 50.4% son mujeres y 49.6% hombres. Asimismo, la mayoría de repuestas proviene de los directivos de alto nivel con 44.7% del total, seguidos por directivos (28.4%) y mandos medios con 27%.

liderazgo (apoyar, delegar, dirigir e instruir). El nivel de eficacia total es muy bajo, 14.5% en promedio para todos los estilos. Esto sugiere que, ante cada situación concreta, el directivo tiende a seleccionar la opción correcta, esto es, aquella que le llevaría a mejores resultados en la gestión, casi dos de cada diez situaciones. Estos resultados reflejan la baja concordancia de los estilos elegidos por los profesionales con las situaciones dadas, pudiendo limitar el efecto de las OSC en términos de construcción de capital social. Cuando se considera los estilos de manera individual se mantiene ese nivel, excepto para “delegar” que incrementa la eficacia al 19.9%. Este resultado es interesante puesto que este estilo es el menos usado, pero cuando se emplea es el más eficaz.

CUADRO 1
Liderazgo situacional: aspectos clave del estilo dominante

	Adaptabilidad	Amplitud	Eficiencia
Apoyar	38.24	19.44	14.48
Delegar	33.97	12.82	14.12
Dirigir	38.73	13.58	19.87
Instuir	35.96	18.42	14.51
Promedio	37.42	16.31	14.48

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la amplitud de estilo, que se refiere al grado en que el líder utiliza diversos estilos, se tiene que para el principal el grado en que estas personas son capaces de variar su estilo de liderazgo es, en promedio, de 16.3%. Esto significa que los colaboradores en las OSC tienen un bajo grado de adecuación de las conductas a cada situación. Esta amplitud es relativamente mayor para el estilo de apoyo (17.3%) que para el principal.

Respecto a la adaptabilidad, entendida como la amplitud del criterio del líder para emplear diferentes estilos de acuerdo a cada situación específica, se tiene que en el 37.4% de las veces el estilo principal se adecua a la situación concreta que enfrenta la OSC. En otras palabras, prácticamente seis de cada diez situaciones el colaborador no cambia su estilo de liderazgo, que puede derivarse del hecho que confía en él o en las rutinas ya establecidas.

Aún más, la variabilidad de la adaptabilidad entre los tres principales estilos de liderazgo identificados es reducida (varía entre 38.7% y 33.9% para el dominante y entre 44.1% y 42.4% para el secundario). No obstante, centrándose en el estilo “apoyar”, el grado en que el comportamiento del líder se adecua a situaciones concretas aumenta hasta 42.4% en promedio, con el estilo “dirigir” como el comportamiento menos adecuado. Esto es evidencia de la capacidad de los colaboradores de las OSC para adaptarse a las distintas situaciones a partir de sus competencias de liderazgo.

En contraste, el estilo con mayor adaptabilidad es “dirigir” como primera opción e “instruir” como segunda alternativa. Esto se explica por el hecho que implica mayor interés por las tareas que por las relaciones, en tanto, al no alcanzarse los resultados el líder ajusta para orientarse a tareas dejando en segundo término las relaciones. Esto sugiere que la disposición a probar estilos diferentes crece cuando los estilos primarios no generan resultados esperados. Así, parecería que los líderes en las OSC tienen potencial de ser flexibles para enfrentar diversas situaciones.

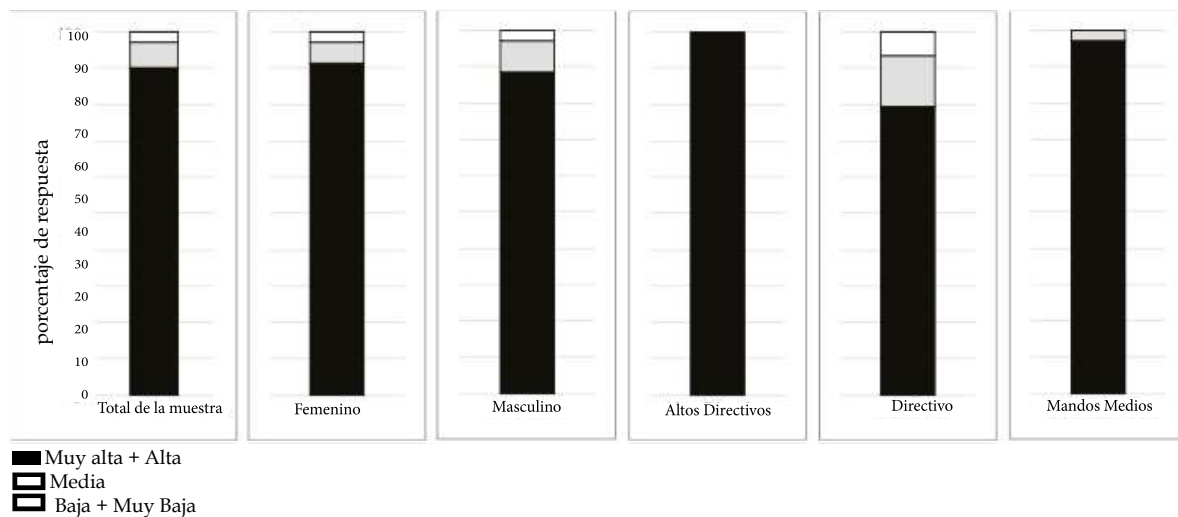
Esta capacidad de comportamiento del líder tiene efectos en diferentes dimensiones de la gestión hacia el interior y al exterior de las OSC. Como se señaló, las principales acciones de gestión se resumen en la figura 1, pero el interés de este documento se centra en lo relativo a la construcción de capital social, atención de problemas de la población objetivo y desarrollo e implementación de proyectos PCS. En general, se aprecia que la figura del líder juega un papel estratégico para estas tareas de las organizaciones del tercer sector, condicionando el alcance del PCS al desempeño del líder.

Así, respecto a la contribución del líder en la construcción de capital social se aprecia una percepción muy alta (gráfica 1). Prácticamente nueve de cada diez encuestados cree que el líder juega un papel muy importante en la formación de este tipo de capital. Por ende, la ventaja de estas organizaciones proviene de aspectos como el relacionamiento directo de sus miembros con las comunidades o grupos que atienden, así como con otras organizaciones sociales e instituciones fuentes de financiamiento. Debe recordarse que en ciertas OSC, principalmente en las de base, un alto porcentaje de sus miembros, voluntarios o no, provienen de la misma población objetivo, lo que permite establecer puentes de confianza entre las partes. Cabe señalar

que menos del 3% de los entrevistados considera que el líder tiene una participación baja o muy baja en la creación de capital social. Las percepciones por género registran un patrón similar, si bien las mujeres otorgan una relevancia muy alta o alta en el 91.5% de los casos, en contraste a los hombres que así lo creen en el 88.6% de las respuestas.

Considerando las respuestas por los tres niveles laborales en la estructura orgánica de las OSC, se aprecia que la totalidad de las respuestas de los altos directivos considera un papel alto o muy alto del líder en la generación de capital social. Los mandos medios también reconocen la importancia de éste en el 97.4% de las respuestas. Por el contrario, los directivos aceptan el rol del líder en la construcción de este capital sólo en el 79.4%, al tiempo que asignan una importancia media en el 14.3% de las respuestas.

GRÁFICA 1
Contribución del liderazgo en la construcción de capital social

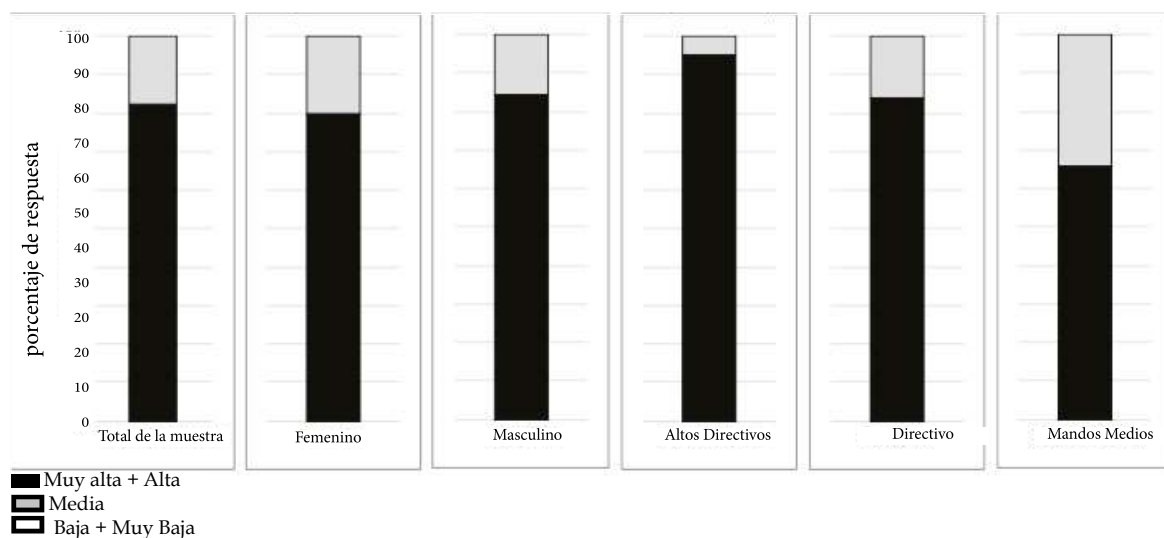


Fuente: elaboración propia

De igual modo, la intervención de los líderes sociales desde las OSC contribuye de forma elevada a la resolución de problemas sociales de la población objetivo; 82.2% de las respuestas considera una relevancia alta o muy alta del líder en el desarrollo de los grupos atendidos (gráfica 2). Las respuestas en el género masculino tienden a otorgarle una participación ligeramente mayor que las del género femenino (84.3% y 80.0%, respectivamente).

De igual manera, los altos directivos consideran que el líder es fundamental para atender problemas sociales, puesto que en 95% de las respuestas le otorgan un rol alto o muy alto a este tipo de personas. Sobresale el hecho que los mandos medios asignan un papel comparativamente limitado del líder en los procesos sociales (únicamente 65.8% de las respuestas acepta una importancia alta o muy alta).

GRÁFICA 2
Contribución del liderazgo en la resolución de problemas sociales de la población objetivo

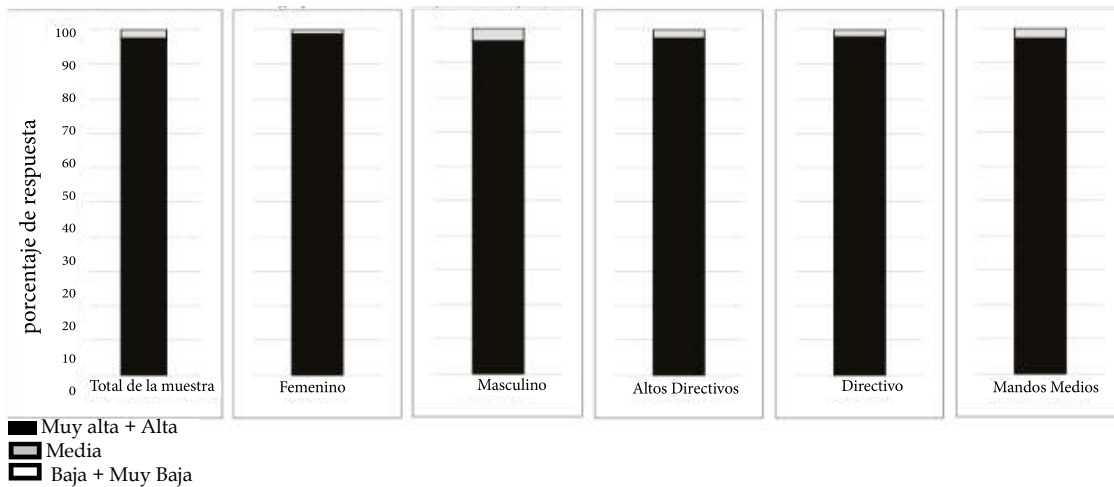


Fuente: elaboración propia.

Un aspecto de gran relevancia para el proceso de institucionalización de las OSC es su intervención social vía proyectos PCS. En este sentido, un 97% de los encuestados consideran que el líder es fundamental tanto para el desarrollo como implementación exitosa de proyectos PCS (gráfica 3). Esto supondría que en la figura del líder se acumula conocimiento y experiencias respecto a las necesidades de grupos o comunidades objetivo, lo que permite diseñar proyectos relevantes socialmente y, con sus capacidades de conducción, la ejecución ordenada del mismo genera valor social. No se aprecia diferencia importante por género o nivel jerárquico, esto es, parece existir consenso respecto a que el alcance de este tipo de proyectos depende del factor líder.

GRÁFICA 3

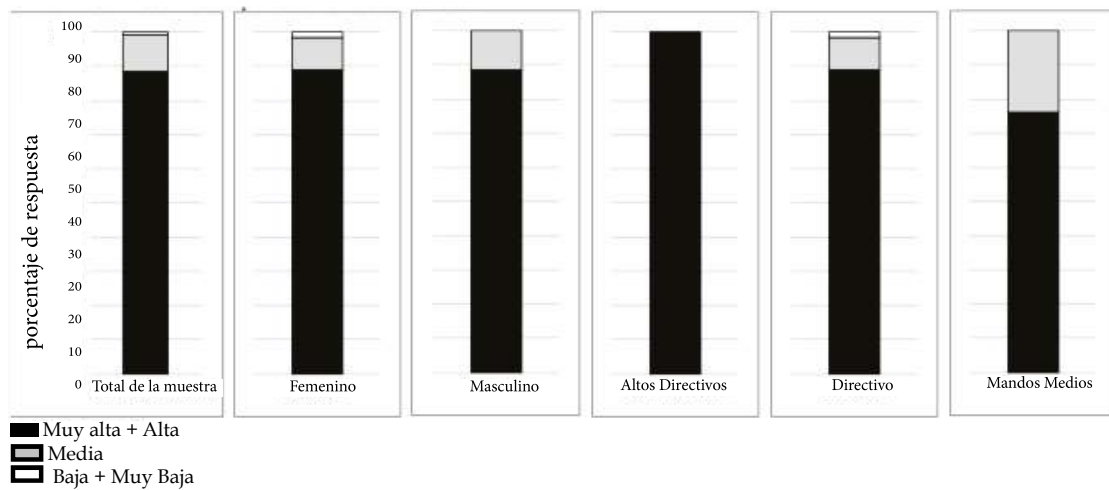
Contribución del liderazgo para diseñar e implementar proyectos PCS



Fuente: elaboración propia

Por último, el 88.7% de los encuestados, independientemente del género, considera que el capital social es crucial para propiciar el desarrollo social (gráfica 4). Al mismo tiempo, los directivos de alto nivel asignan un valor muy alto o alto al capital social como factor determinante del desarrollo social. Esta contribución del capital social disminuye desde la perspectiva de los directivos y mandos medios al considerar que tienen un rol alto o muy alto en el 88.9% y 76.3% de las respuestas. En cualquier caso, se acepta que es un elemento que no puede estar ausente en los procesos sociales de cambio. En consecuencia, el éxito de las intervenciones este tipo de organizaciones en el ámbito social, depende fuertemente de la forma en la que los líderes se relacionen con los usuarios y del tipo de tareas realizadas en la población que atiende.

GRÁFICA 4
Contribución del capital social en el desarrollo



Fuente: elaboración propia

4. CONCLUSIONES

Como la sociedad es el campo para las relaciones organizadas e interacciones entre individuos, existe un enorme potencial para las OSC de contribuir a procesos de transformación social vía el liderazgo situacional. Los resultados sostienen el argumento que el efecto de las Organizaciones de la Sociedad Civil beneficiarias del PCS en el periodo 2009-2012 sobre el proceso de construcción de capital social a nivel nacional, dependen positivamente de los procesos de liderazgo.

Por ende, puede decirse que los distintos comportamientos de los líderes en las OSC en función de cada situación específica, respecto a la relación y tareas internas y externas, conducen a un proceso en el que los involucrados cumplen roles así como funciones para alcanzar objetivos en el ámbito organizacional y social.

En este sentido, el posible efecto de las OSC tanto en la creación de capital social como en la implementación de proyectos de co inversión social y en el desarrollo de la población atendida depende del comportamiento de los líderes y, particularmente, de aspectos como eficacia, adaptabilidad y amplitud de los individuos con procesos de liderazgo.

Se identifica que los líderes sociales emplean como principal estilo el dirigir, seguido por instruir y apoyar y que, en última instancia, combinan estos tres estilos de liderazgo para relacionarse con sus seguidores. No obstante, como estilo principal prefieren organizar las funciones a realizar y cuando éste no cumple las metas cambian a un estilo de apoyo socio-emocional. En general, se observan procesos de liderazgo situacional con bajos niveles de eficacia, flexibilidad, amplitud y adaptabilidad, lo que condiciona el impacto en la creación de capital social y, por ende, en la eficacia de los proyectos cofinanciados a través del programa de coinversión social del Indesol.

De este modo, una alternativa para atender demandas sociales es el desarrollo de competencias de liderazgo dentro de las organizaciones de la sociedad civil que implementan proyectos PCS. En línea con esto, una política pública que busque no sólo alcanzar el objetivo de desarrollo social, sino hacer más eficientes los recursos empleados, tiene que plantear la alternativa de financiamiento a procesos de capacitación en esta materia para los líderes y seguidores de este tipo de organizaciones, tal que dispongan de herramientas para mejorar el proceso de selección de estilos de liderazgo. La inversión en estas competencias representaría un rendimiento social, al ampliar las capacidades de liderazgo y generar un efecto multiplicador en el proceso de desarrollo social.

REFERENCIAS

- Anheier, H. (2000). *Managing nonprofit organizations: Towards a new approach*. Centre for Civil Society: Londres, pp. 230-267.
- Anheier, H. y J. Kendall (2002). "International trust and voluntary associations: Examining three approaches". *British Journal of Sociology* 53-3:343-362.
- Atria, R.; M. Siles, I. Arriagada; L. Robison y S. Whieford (2003). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca de un nuevo paradigma*. Comisión Económica para América Latina y El Caribe: Santiago, pp. 140-185.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: New York.
- ____ (1990). *Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. The Free Press: New York.
- Becerra, L. y L. Pineda (2015). *La coinversión social. Factor relevante en el impacto social y la incidencia pública de las organizaciones de la sociedad civil en México*. Indesol-Deca: México, DF., pp. 110-140.
- BID. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo; Washington, D.C.
- Bourdieu, P. (1986). "Forms of capital". En Richards, J. (ed.) *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Greenwood Press: Nueva York, pp. 99-130.
- Carreras, I.; A. Leaverton y M. Sureda (2009). *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Instituto de Innovación Social de ESADE: Barcelona, pp. 210-260.
- Carreras, I.; y Sureda, M. (2011). *Evolución de la profesionalización en las ONG. El impacto de los programas formativos*. Instituto de Innovación Social ESADE: Barcelona.
- Carrillo, P.; P. García y M. Tapia (2005). *El fortalecimiento institucional de las OSCs en México. Debates, oferta y demanda*. Alternativas y Capacidades A.C.: México, DF.
- Cernea, M. (1993). "The sociologist's approach to sustainable development". *Finance Development* 30-1:11-15.
- Cnaff, A. y W. Wright (2011). "High anxiety: Counseling the job-insecure client". *Journal of Employment Counseling*, 41(1):2-10.
- Coleman, J. (1990). "Social capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology*, 94:95-120.
- Delamaza, G. (2002). "Sociedad Civil y construcción de Capital Social en América Latina: ¿Hacia dónde va la investigación?". *Polis. Revista Latinoamericana* 2:1-20.

- Farmer, L. (2005). "Situational leadership: A model for leading telecommuters". *Journal of Nursing Management* 13(6):483-489.
- Fernández, J. (2009). "Sociedad civil y capital social". *Convergencia* 16-49: 103-141.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill: New York, pp. 115-145.
- Foley, M. y B. Edwards (1999). "Is it time to disinvest in social capital?". *Journal of Public Policy* 19-2: 141-173.
- Fowler, A. (2000). "Capacity building and NGOs: A case of strengthening ladles for the global soup kitchen?", *Institutional Development Innovations in Civil Society* 1(1): 8-24.
- Ghazzawi, K.; R. Shoughari y B. Osta (2017). "Situational leadership and its effectiveness in rising employee productivity: A study on North Lebanon organization". *Human Resource Management Research* 7(3): 102-110.
- Girardo, C. (2007). "Profesionalización y desarrollo organizacional en las osc". En Girardo, C. (ed.) *La profesionalización de las OSC en México. Actores y estrategias*. El Colegio Mexiquense: Zinacantepec, pp. 120-135.
- Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organisations*. Penguin: Londres, pp. 111-140.
- Hersey, P.; K. Blanchard y D. Johnson (2001). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall: Nueva Jersey.
- Hersey, P.; K. Blanchard y D. Johnson (2007). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Prentice Hall: Nueva Jersey.
- House, R.; P. Hanges M. Javidan; P. Dorfman y V. Gupta (2004). *Culture leadership and organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. SAGE Publications: Thousand Oaks.
- Kassim, Z. y M. Sulaiman (2011). "Market orientation and leadership styles of managers in Malaysia". *International Journal of Leadership Studies* 6(2): 230-245.
- Metin, H. y A. Coskun (2016). "The effect of leadership and organizational culture on effectiveness of NGOs: An empirical study". *Nile Journal of Business and Economics* 2: 3-16.
- Munson, E. (1921). *The management of men*. Holt: New York.
- Neme, O.; A. Valderrama y M. Vázquez (2014). "Organizaciones de la Sociedad Civil y Objetivos de Desarrollo del Milenio: El caso del PCS". *Espiral* 21:131-176.
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Sage: Thousand Oaks.
- Ocampo, J. (2003). "Capital social y agenda del desarrollo". En Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robinson, L. y Whiteford, S. (eds.) *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca de un nuevo paradigma*. Comisión Económica para América Latina y El Caribe: Santiago.
- Perdamenta, N. (2012). "Managing the nonprofit organization versus the theory and practice of leadership". *International Journal of Humanities and Applied Sciences* 1(4): 117-125.

- Pierce, S. (2012). *Bridging differences and building collaboration: The critical role of leadership*. The Synergos Institute: Nueva York, pp. 99-140.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press: Nueva Jersey.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger Press: Westport.
- Saiz, J. y S. Rangel (2008). "Capital social: Una revisión del concepto". *Revista CIFE* 13:250-263.
- Serrano, B. y A. Portalanza (2014). "Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional". *Suma de Negocios* 5(11):117-125.
- Siles, M.; L. Robison y S. Whiteford (2003). "Introducción". En Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robinson, L. y Whiteford, S. (eds.) *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca de un nuevo paradigma*. Comisión Económica para América Latina y El Caribe: Santiago.
- Stogdill, R. (1950). "Leadership, membership and organization". *Psychological Bulletin* 47:1-14.
- Valeria, A. (2016). "La gestión del talento como iniciativa estratégica en organizaciones bancarias multinacionales. Estudio de caso: SANTANDER RIO/HSB". Tesis de Maestría en Recursos Humanos. Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires.
- Verduzco, M.; J. Trujillo y M. Tapia (2009). *Fondos públicos para organizaciones de la sociedad civil, Análisis del programa de coinversión social*. Alternativas y Capacidades A. C.: México, DF., pp. 120-145.
- WEF (2013). "The future role of civil society". *World Scenario Series*, No. 250413. World Economic Forum: Ginebra, pp. 113-150.