

**UNIVERSIDAD DEL CEMA  
Buenos Aires  
Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Negocios**

**EL ROL DEL TALENTO PROFESIONAL EN EL TERCER SECTOR**

**Matias Kohan**

**Junio 2024  
Nro. 872**

**[https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.php](https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php)  
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina  
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)  
Editor: Jorge M. Streb; Coordinador del Departamento de Investigaciones: Maximiliano Ivickas**



## **El rol del talento profesional en el tercer sector**

Matias Kohan\*

Universidad del CEMA

### **Resumen**

Este informe presenta un planteo, basado en la experiencia del autor, sobre la inserción y desarrollo laboral del talento profesional en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Se releva tanto la teoría referida a liderazgo y talento, como también casos prácticos que ponen de manifiesto las características culturales de las organizaciones que integran el llamado tercer sector, y las oportunidades a nivel de carrera profesional que presentan hoy. Finalmente, se realiza un balance en torno a los interrogantes e inquietudes planteadas.

**Palabras clave:** organizaciones de la sociedad civil, tercer sector, talento, liderazgo.

### **Abstract**

This report presents a proposal, based on the author's experience, on the insertion and labor development of professional talent in nonprofit organizations (NPO). Both the theory referred to leadership and talent are revealed, as well as practical cases that reveal the cultural characteristics of the organizations that make up the so-called third sector, and the opportunities at the professional career level that they present today. Finally, a balance is made around the questions and concerns raised.

**Keywords:** nonprofit organizations, civil society, talent, leadership.

---

\* Los puntos de vista del autor no necesariamente representan la posición de la Universidad del Cema.

## **Introducción**

La idea tras estas breves líneas es explorar algunos interrogantes referidos a la labor del talento profesional en el escenario del sector civil:

*¿Cuál es el valor que puede agregar el profesional en el tercer sector?*

*¿Por qué incursionar o hacer carrera en este ámbito?*

Respuesta inicial a ambas preguntas: el profesional puede desarrollar y desarrollarse, aplicando todo su potencial, competencias y habilidades para una causa social trascendente. Pero... ampliemos un poco.

El rol del profesional en el tercer sector en las últimas décadas adquirió mayor protagonismo y es motivo hoy de múltiples discusiones teóricas y prácticas. Y si bien existen consensos en cuanto a enfoques de la práctica profesional y de gestión en la esfera estatal y en el mundo de los negocios, parecería no haber tantos en torno a las habilidades requeridas para operar en el tercer sector.

Asimismo, también el espacio de investigación y la atención de la academia fueron (hasta no hace mucho tiempo) significativamente menores respecto a lo escrito para los dos primeros sectores socioeconómicos. Si bien esto se va subsanando paulatinamente merced a investigaciones, *papers*, y publicaciones con foco en la temática, aún queda mucho camino por recorrer. A esto mismo apunta el presente trabajo: realizar un aporte que se constituya como un paso más para clarificar aspectos generales sobre el rol del profesional en el tercer sector. Un mundo más complejo e interconectado requiere organizaciones más reflexivas y colegiadas, con foco en el talento. Las OSC no escapan a esa realidad.

## **El tercer sector y las Organizaciones de la Sociedad Civil**

En primer término, es pertinente aclarar algunos conceptos básicos. ¿De qué hablamos cuando nos referimos al tercer sector? ¿Qué es una Organización de la Sociedad Civil (OSC)?

Llamamos tercer sector al escenario socioeconómico en el que se desempeñan las OSC. Tenemos lo que tradicionalmente se denomina el primer sector, o sector público, representado por el Estado. El rol del mismo tiene que ver con el papel del estado en la sociedad, vía la creación y mantenimiento de una infraestructura que opere, regule o facilite áreas como salud,

educación, empleo, defensa nacional, etc. Mientras tanto, el segundo sector es el llamado privado o corporativo. El sector privado tiene su foco en la creación de valor económico y rentabilidad a través del emprendimiento privado.

El tercer sector, o sector civil, entra en escena cuando existe o se detecta una problemática social que ninguno de los dos primeros sectores puede abarcar, ya sea porque no está dentro de sus objetivos o sea bien por la falta de recursos o alcance.

La Organización de la Sociedad Civil es la entidad institucional que sirve como vehículo para lograr el cambio social esperado. Es la célula operativa que conforma el tercer sector, que traduce una visión, un ideal humanístico-social en una operación tangible. Tiene varias características distintivas a nivel de cultura organizacional, y cuenta generalmente con un estilo de administración y gestión donde imperan la informalidad, la flexibilidad, la fluidez.

### **¿Cuáles son algunos de los factores del crecimiento exponencial de las OSC en las últimas décadas?**

Hablamos aquí de un fenómeno social multicausal, pero destacaremos tres elementos que tuvieron gran influencia en este crecimiento:

-Sistema democrático como esquema político. Churchill dijo alguna vez que “la democracia es el peor sistema de gobierno, a excepción de todos los demás que se han inventado”. Decimos con esto que claramente el sistema de gobierno democrático es perfectible, pero es indudable que es el modelo que protege y promueve en mayor medida las libertades civiles. De hecho, el concepto de “Espacio Cívico” refiere al grado de apertura político-civil-institucional existente en una determinada sociedad para el desarrollo de las OSC. Apertura que claramente es mayor en sociedades que cuentan con un sistema político democrático.

-Desarrollo tecnológico de alto impacto en las comunicaciones y la financiación. Aquí hablamos obviamente de internet como la red de redes y su influencia en el mundo de las telecomunicaciones. Su crecimiento permitió, entre otras cosas, la interacción más allá de las fronteras, lo que a su vez facilitó la formación de comunidades virtuales alrededor de determinados temas. Para las OSC, esto influyó en que procesos como la difusión y la recaudación puedan trascender lo local e internacionalizarse.

-Mayor conciencia civil de los problemas sociales. Este elemento es una especie de corolario de los dos anteriores, en el sentido de que el desarrollo de ambos es lo que permitió la

expansión de una mayor conciencia social respecto a la problemática del ser humano en tanto individuo como sociedad.

### **El tercer sector como espejo de la sociedad**

Ahora bien, me gusta comparar el tercer sector como un gran espejo que refleja el estado de la sociedad y del mundo. ¿Por qué un espejo? Así como un espejo refleja la imagen de un objeto, el tercer sector hace lo propio reflejando la realidad social. Donde actúan y operan las organizaciones civiles, es donde hay falencias, necesidades o carencias en la sociedad. Seguramente, en una sociedad ideal, habría menos necesidad de las OSC. O ninguna necesidad en absoluto.

Lo que se quiere decir con esto es que, inevitablemente, en el devenir social y económico surgen espacios en donde imperan desigualdades e inequidades, debido a múltiples causas: sectores sociales desatendidos, zonas geográficas de difícil acceso, conflictos civiles, étnicos o religiosos, regiones subdesarrolladas económicamente, etc. Entonces, en esos casos en los que las políticas estatales resultan ineficientes o insuficientes, y las empresas son limitadas para influir en los problemas sociales, debe surgir un nuevo tipo de organización: aquella cuya misión es justamente insertarse en cada una de estas problemáticas que caen en ese espacio vacío y operar en el mismo para transformar la realidad.

### **La carrera profesional**

En cuanto a la carrera profesional en términos genéricos, podemos apuntar que, al ascender el talento en las jerarquías organizacionales, la relevancia del expertise técnico y “duro” va disminuyendo para ir dejando lugar a una mayor exigencia del uso de las habilidades blandas o *soft skills* (capacidades de comunicación, persuasión, negociación, empatía, autoconciencia, etc.). Esto es cierto para cualquier tipo de organización. ¿Pero... qué diferencia encontramos respecto a la Organización de la Sociedad Civil (OSC)? Esencialmente, el aspecto inicial a destacar es la diferencia entre la gestión de proyectos corporativos (o incluso estatales) comparado con la gestión de proyectos sociales. Recordemos que la OSC tiene como finalidad el cumplimiento de sus objetivos sociales, una misión social. Esto en contraste con el objetivo de rentabilidad y lucro en el sector privado, o de los deberes del estado para con los ciudadanos en el sector público.

Asimismo, existen -al menos-, dos maneras de insertarse laboralmente en las OSC. En primer lugar, en las áreas *core*, ya sea por ejemplo una institución dedicada a la salud, requerirá médicos, investigadores, etc. Si se dedica a la educación, seguramente requerirá de docentes. En tanto, tenemos por otro lado la inserción del talento en las áreas funcionales: contabilidad, finanzas, RRHH, legales, etc., que prestan soporte y servicio de manera transversal a la institución.

### **Casos prácticos**

A continuación, presento dos casos prácticos que suelo utilizar en mis cursos para “abrir la cabeza”, y generar un debate sano que nos vaya acercando al *mindset* a transmitir. Ambos planteos tienen muy poca originalidad, dado que están basados en experiencias reales que viven las OSC a diario.

#### Caso práctico 1: “La señora donante”

Una señora mayor nos contacta para realizar una donación de \$1000 a un programa de acción social de nuestra institución civil. Vive en una zona alejada y poco accesible. No está bancarizada ni puede movilizarse. La única posibilidad es enviar una moto a la zona a retirar la donación. El costo de la moto es de \$1400...

¿Qué hacemos? ¿Qué alternativas se nos pueden ocurrir?

Tenemos aquí un caso muy interesante para poner foco. Para un profesional proveniente del sector privado, probablemente el mismo planteo carezca de lógica. Siendo que el objeto organizacional está ligado a la rentabilidad, está descartada cualquier operación a pérdida. Ahora bien, la novedad aquí es que, si analizamos al profesional con el *mindset* del tercer sector, también probablemente la pregunta misma sea ilógica, siendo que, en lugar de consignar el diferencial como pérdida, tal vez se asuma como un costo del proyecto social. El resultado positivo acá, más allá de la pérdida en términos estrictamente económicos, puede tener varias aristas. Por ejemplo: crear comunidad, fidelizar donantes, etc.

#### Caso práctico 2: “Coordinador de Logística”

##### Planteo A

Sos coordinador/a de logística en una autopartista multinacional. Tu jornada laboral termina a las 18 hs. Te avisan a último momento del día que un proveedor viene retrasado con un cargamento de bombas inyectoras y otros repuestos críticos para la línea de montaje

automotriz y para el plan de producción para el día siguiente. Tu jefe te pregunta sin compromiso si podés quedarte hasta media hora más luego de tu horario para recibir el flete.

#### Planteo B

Sos coordinador/a de logística en una organización de la sociedad civil. Tu jornada laboral termina a las 18 hs. Te avisan a último momento del día que un proveedor viene retrasado con un cargamento de leche en polvo y otros insumos alimenticios críticos para los desayunos de los merenderos infantiles para el día siguiente. Tu jefe te pregunta sin compromiso si podés quedarte hasta media hora más luego de tu horario para recibir el flete.

Datos para ambos planteos:

- El pedido es REALMENTE sin compromiso.
- No hay pago de horas extras.
- Si no podés quedarte, otro compañero lo hará sin inconvenientes.

¿Te quedás?

Veamos ahora este caso. ¿Vemos una diferencia en ambos planteos? Parecen muy similares, casi iguales. Pero... el tipo de organización en donde se desarrolla la situación es distinto. En el planteo A, ese plus, esa última milla, ese esfuerzo y compromiso extra del empleado, generará como resultado, en el mejor de los casos, una mayor ganancia o una menor pérdida en el sentido económico. En el planteo B, no se trata de ganancia o pérdida, sino de cumplir con o llevar adelante el proyecto social.

¿Qué queremos decir con esto? Que las lógicas institucionales y las dinámicas administrativas son distintas en cada sector, y por ende se requiere de un tipo distinto de enfoque profesional para llevar adelante la gestión en la OSC.

A propósito de esto, existe un debate entre dos escuelas de pensamiento en la disciplina del management. Una de las cuales sostiene que el líder o el manager se constituye a sí mismo a partir de un set de características genéricas, y por eso puede aplicar su expertise en cualquier sector industrial o escenario social. Mientras que la otra escuela alega que en realidad cada sector, industria o escenario requiere de características y habilidades particulares que el líder debe aprender y practicar. Por supuesto que podemos hacer este debate extensivo al resto del talento de una organización, más allá de las jerarquías. En las siguientes líneas trataremos de dilucidar algo más de la cuestión, con el fin de que el lector extraiga sus propias conclusiones.



### **Sobre el grado de idealismo y altruismo necesario...**

¿Significa lo comentado anteriormente que el profesional en el tercer sector debe ser un idealista? No necesariamente. Más bien, podemos decir que los resultados exitosos y la performance buscada en estos ámbitos, requieren de un delicado equilibrio en sus talentos. Claramente que se necesita un perfil adecuado en cuanto a formación, experiencia y habilidades duras (*hard skills*). Pero esto, y he aquí el diferencial, se debe combinar con una adecuada sensibilidad respecto a la causa social. De nuevo, no se pretende que el staff esté compuesto por románticos enamorados de una épica humanística y social. Pero definitivamente que el mindset debe tener cierta orientación. Veamos este punto.

A lo largo de varios años en roles de dirección, gestión y consultoría en el tercer sector, llegué a la conclusión de que lo más difícil para el profesional que hace su primera experiencia en este ámbito, es el cambio en el mindset. No resulta sencilla la transformación de la mentalidad “de lucro” (la gran mayoría de los talentos que han pasado y pasan por mis equipos provenían del sector privado, y algunos pocos del sector público) hacia la mentalidad “sin fin de lucro”. Entre varias otras diferencias, los ejes centrales sobre los que gira el proceso decisorio son distintos en cada caso. Todo esto más allá de que partamos de una concepción de la organización privada más o menos “friedmaniana” (concepción en la que la razón de ser del emprendimiento pasa por la creación de riqueza o de valor) o con una visión más ligada hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como ha postulado P. Drucker en su trabajo.

### **Algunas características del talento en las OSC**

Veamos ahora algunos puntos destacados que dan cuenta de cómo es usualmente el aspecto del talento en el tercer sector:

- Idealismo: usualmente, los roles de las OSC suelen atraer a personas con dosis de medias a elevadas características personales como el idealismo y el altruismo.
- Mix generacional: existe aquí un doble juego. Por un lado, la rotación puede ser levemente menor a la media, en el sentido de que muchos de los talentos que laboran en el tercer sector, lo hacen por elección, por apego a una causa. Eso genera que las carreras se alarguen en el tiempo y los niveles de antigüedad laboral sean mayores. Por otro lado, las nuevas cohortes generacionales se ven constantemente atraídas a las causas promovidas por las OSC, siendo

que las mismas son perennes y universales. Estos dos fenómenos combinados provocan que en estos ambientes laborales conviva una mezcla diversa de generaciones.

-Formación y capacitación... ¿con qué recursos? Dadas las restricciones financieras que generalmente definen la realidad de las OSC, resulta dificultoso destinar partidas presupuestarias para actividades de capacitación del talento. La solución a esta restricción generalmente pasa por usar la creatividad para encontrar soluciones alternativas con las que lograr instancias de capacitación y formación minimizando los costos.

-Voluntariado: la figura del voluntariado es particular de las OSC. En la Argentina está regulada por la Ley de Voluntariado Social 25.855. El voluntario es una persona que dona su tiempo para colaborar de diversas maneras en una causa social. El voluntariado, correctamente aplicado, permite generar escala y fidelización para el cumplimiento de la misión.

-Staff contratado y voluntarios: una dinámica particular. Atendiendo al punto anterior, si la OSC cuenta con un esquema de voluntariado, es crítico gestionar de manera saludable la relación entre el personal rentado y los voluntarios, de manera de sacar el mayor provecho posible a esta interacción, teniendo siempre en cuenta que ambos roles son bien distintos en cuanto a su extracción, responsabilidades, intereses, etc.

## **Liderazgo**

Otro factor de importancia a la hora de insertarse o generar resultados en el tercer sector es el del liderazgo. En este sentido, repasemos algunos factores que denotan la importancia de las habilidades blandas en la OSC:

-Gerenciamiento de proyectos sociales: retomando lo analizado anteriormente, respecto a la diferencia sustancial que existe entre gerenciar proyectos con la meta de rentabilidad, y gerenciar proyectos con fines sociales.

-Trabajo con voluntarios: también en línea con lo dicho antes, se requiere una determinada sensibilidad y enfoque para gestionar un plantel de voluntarios, en paralelo al staff rentado.

-Coordinación de múltiples *stakeholders*: si bien cualquier organización tiene en sus órbitas una serie de actores con los que se comunica y relaciona, lo que tal vez llama la atención en el caso de la OSC es la diversidad de los mismos: por ejemplo, el estado (en sus niveles nacional provincial y municipal), organismos de contralor, otras OSC (del mismo área de

acción y de otras), beneficiarios, donantes, sociedad en general, etc. Esto requiere un sentido estratégico para poder interactuar de manera sana y productiva con todos.

-¡Posible paradoja!: hay una paradoja que también es parte del desafío de producir liderazgos eficientes y saludables en este tipo de entidades. A la hora del reclutamiento, si se opta por la promoción interna, podemos tener usualmente cuadros fuertes en áreas core de la misión social, pero al mismo tiempo débiles en habilidades duras. Por otro lado, si se opta por el reclutamiento externo, muchas veces se obtienen perfiles fuertes en el expertise técnico, pero débiles en lo social.

Respecto a los estilos y metodologías de liderazgo, se pueden mencionar algunas claves que posicionan al liderazgo transformacional como modelo aplicable en la OSC:

-La misión es la fuerza impulsora de la OSC, y a su vez es el corazón del liderazgo transformacional. Esto significa que, así como la misión institucional o estatutaria configura la razón de ser del emprendimiento social, hay un paralelismo en cuanto a lo que busca el líder transformacional, operando a largo plazo y trabajando sobre expectativas y percepciones, a fines de dar forma a cambios organizacionales constructivos y sostenibles. Ambas búsquedas demuestran ser compatibles y complementarias.

-Por su naturaleza, suele ser más efectivo en estructuras más flexibles y menos burocráticas.

-Existe un entendimiento compartido entre el líder y los seguidores acerca de un compromiso moral hacia una causa.

### **Liderazgo de servicio**

Hay adicionalmente un estilo de liderazgo con muchos puntos de contacto con el transformacional, que es el liderazgo de servicio (*servant leadership*), un concepto desarrollado en los años 70 por Robert Greenleaf, y que básicamente consiste en la concepción del líder como servidor y facilitador, en oposición a la concepción de líder como jefe o autoridad formal en lo más alto de la pirámide jerárquica. El líder servidor, en cambio, se encuentra en el centro de un virtual círculo organizacional, desde el cual presta servicio y soporte a su equipo. Algunos de los puntos clave que generan el *match* de esta metodología con las organizaciones del sector civil son:

-La finalidad general de *servir* es la misma en la organización y en el líder.

-La mayor sensibilidad que puede aportar este estilo se conecta con la labor de la OSC.

-A un nivel organizacional, el líder prepara a la organización para servir a la comunidad/sociedad.

-Sostiene una visión trascendental, que supera el ego del líder, así como su necesidad de reconocimiento, ascendencia jerárquica, intereses personales, etc.

### **Respecto al mercado laboral en el sector civil**

Asimismo, se habla mucho en la actualidad acerca de la explosión y crecimiento del mercado laboral IT, merced a los avances y transformaciones en las tecnologías de telecomunicaciones, banca y servicios, que requieren un flujo constante de profesionales técnicos. Agreguemos otro mercado con demanda insatisfecha de personal especializado. Hay en el tercer sector un nicho real con enorme potencial y alcance, a medida que las tendencias sociales, políticas y tecnológicas que aumentan la relevancia del sector civil siguen su curso. Las OSC son ante todo organizaciones que, como tales, necesitan de un recurso humano colegiado y técnicamente diverso para lograr administrar su crecimiento de manera lo más armoniosa posible. Hoy en día, hay nichos poco explorados que configuran una real oportunidad para crear valor en el tercer sector, entre ellos, la asesoría y consultoría especializada en temas de gestión, y el data analytics aplicado a proyectos sociales.

Respecto al asesoramiento especializado en temas de gestión para OSC, hay un campo con mucho potencial, en el sentido de que, como se mencionó anteriormente, las propias lógicas administrativas y dinámica cultural de estos entes requieren una mirada y un expertise muy específico. He sido testigo de varios procesos de consultoría que, aplicando miradas de índole corporativa e intentando la migración de modelos de gestión del sector privado, han fracasado estrepitosamente. Asimismo, el data analytics enfocado a proyectos del tercer sector, se configura como un nicho de altísimo potencial para comenzar a trabajar sobre el dato como materia prima para la estrategia y la operación de las metas organizacionales. El uso de métricas basadas en analítica para bases de datos de beneficiarios y planes de fundraising son solo dos de las aplicaciones de una herramienta que promete revolucionar la gestión de las OSC. Melinda Gates hace referencia a este tema en una muy interesante charla TED acerca de lo que pueden aprender las OSC de algunas prácticas de marketing de Coca-Cola.

## **Desafíos para el profesional en organizaciones del tercer sector**

Repasemos ahora cuales son algunos de los desafíos, tanto para el profesional que busca insertarse en el tercer sector, como para quien ya opera en el mismo:

-Cambio del “chip” mental. Adopción del mindset adecuado y requerido en una OSC. Orientación al trabajo por objetivos, en función de la misión social, con una menor relevancia de la creación de valor económico o rentabilidad, si bien se sobreentiende que el proyecto debe ser sostenible y sustentable en el tiempo.

-Restricciones presupuestarias. Dificultades para asignar fondos a metas que no se perciban como parte de la misión social. Acá el desafío pasa por trabajar en una visión integral de la realidad presupuestaria, que contemple tanto la consecución de la misión social, como los medios necesarios para llevarla a la práctica.

-Organigramas ambiguos y jerarquías difusas, lo que muchas veces implica dificultades para implementar circuitos y procesos de trabajo formales.

-Demasiado foco en el presente, en detrimento de la planificación estratégica para escenarios futuros.

-Esquema regulatorio, tributario y laboral ineficiente. Este es el único de los desafíos planteados cuya solución no puede ser abarcada por el profesional, al menos a un nivel individual. Claramente, el esquema en el país presenta desventajas para las OSC. Se requiere minimizar burocracias y mayor flexibilidad y facilidad para gestiones societarias, tributarias, etc.

## **A modo de conclusión**

Si bien se refiere al ámbito corporativo, es conocida la anécdota de Steve Jobs, intentando convencer a John Sculley (en ese momento CEO de Pepsi) en los inicios de los años 80, para que tome las riendas de Apple. En el medio de los intentos del pobre Steve para convencer a John, la frase en cuestión que pasó a la historia es algo así como: "*¿Quieres vender agua azucarada el resto de tu vida o quieres venir conmigo y cambiar el mundo?*"...

La apelación a ser parte de una causa que nos trasciende, de un ideal que busca transformar la realidad, y en definitiva de ser parte de un cambio que afectará positivamente a individuos o sectores sociales, es uno de los alicientes más importantes para lograr la realización tanto a nivel humano como a nivel profesional. Esto es lo que nos ofrece el tercer sector.

Entonces, retomando, en orden inverso, los interrogantes iniciales: ¿por qué hacer carrera, u optar por trabajar, en una OSC?

Se me ocurren algunas respuestas, adicionales a todo lo comentado anteriormente:

-La satisfacción de trabajar y hacer un aporte de valor a una causa social de bien común con la que se tiene apego o simpatía, que busca impactar favorablemente en la realidad de otras personas y/o sociedades.

-La posibilidad de aprendizaje, al operar en un entorno flexible y fluido que, merced a las restricciones presupuestarias y las características culturales, permite ejercer la imaginación y la creatividad y -a la vez-, ofrece un margen de acción operativo más amplio que en otro tipo de organizaciones.

-La diversidad del mapa de stakeholders y variedad de actores que permiten conformar redes de alto impacto a nivel profesional.

Finalmente, ahora sí, el primer interrogante: ¿cuál es el valor que puede agregar aquí el profesional? O bien, ¿cuál viene a ser, al menos desde estas breves líneas, el punto crítico del talento para el logro de resultados en las organizaciones del tercer sector?

Dejo la reflexión final para el lector. Pero, de manera sintética, me animo a decir que este punto crítico (o al menos uno de ellos, claramente no es uno solo) viene a ser aquel en el cual la preparación se abraza con la pasión.

Vivimos en un mundo en el que la educación y formación profesional son un raro privilegio. Y esto les genera a estos privilegiados una oportunidad y, fundamentalmente, una responsabilidad. Entonces, ¿qué mejor manera de poner en práctica nuestros conocimientos y experiencia, que colaborando a nivel profesional en una causa trascendente que nos inspire y motive a dar lo mejor de nosotros? No se me ocurre ninguna otra.

## **Bibliografía**

DRUCKER, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26, pp. 53-63.

GREENLEAF, R. K. (1970). The servant as leader. Austin: Robert K. Greenleaf Publishing Center.

ISAACSON, W. (2011). Steve Jobs. New York: Simon & Schuster.

FRIEDMAN, M. (1970) The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 13 September 1970, 122-126.

GATES, M. (2010). *What nonprofits can learn from Coca-Cola*. [Video]. TEDx Talk. [https://www.ted.com/talks/melinda\\_gates\\_what\\_nonprofits\\_can\\_learn\\_from\\_coca\\_cola?referrer=playlist-social\\_good\\_inc&autoplay=true](https://www.ted.com/talks/melinda_gates_what_nonprofits_can_learn_from_coca_cola?referrer=playlist-social_good_inc&autoplay=true)

KOHAN, M. (2021). Aprendizajes y desafíos del cambio en equipo de trabajo de una organización de la sociedad civil (OSC). Trabajo final MADE, UCEMA.

SAMELA G. (29 de Octubre de 2017). Gestión de ONG: de activistas sociales a gerentes generales. *Clarín*. [https://www.clarin.com/economia/gestion-ong-activistas-sociales-gerentes-generales\\_0\\_SJw1ZpyCW.html](https://www.clarin.com/economia/gestion-ong-activistas-sociales-gerentes-generales_0_SJw1ZpyCW.html)

SPINETTA, F. (6 de Marzo de 2019). Talento de primera para el tercer sector: carreras profesionales por fuera del sector privado. *Forbes Argentina*. <https://www.forbesargentina.com/negocios/talento-primera-tercer-sector-carreras-profesionales-fuera-sector-privado-n1520>

### **Lecturas relacionadas**

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

EVANS, C. & KINOTI, M. (2017). Are We There Yet? Evaluating Nonprofit Management as a Profession for Program Accreditation. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 7, 49-58, 10.18666/JNEL-2017-V7-I1-7242.

HARTZLER-WEAKLEY, K. (2018). Examining the impact of transformational and transactional leadership style on work attitudes, motivation, and work outcomes in nonprofit organizations Dissertations. 187. Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Graduate Faculty of James Madison University.