

## **Gerencia para la generación de valor: Estrategia organizativa en las instituciones con fines de lucro, sin fines de lucro y gubernamentales\***

**Mark H. Moore\*\***  
**Universidad de Harvard**

*Todas las organizaciones se benefician de la creación de una estrategia. Los modelos de estrategia mejor desarrollados se originan en el sector privado y se concentran en los mercados, los clientes y la competencia. Empero, estos modelos no toman en consideración dos características cruciales de las organizaciones sin fines de lucro: (a) el valor que se genera en estas instituciones, surge del logro de objetivos sociales y no de la obtención de ingresos; y (b) los ingresos percibidos por estas entidades provienen de fuentes diferentes de las compras realizadas por los clientes. Un modelo alternativo de estrategia desarrollado por la gerencia gubernamental concentra su atención en tres asuntos clave: el valor público a ser creado, las fuentes de legitimidad y apoyo, y la capacidad operativa para entregar valor. Este modelo de estrategia alternativo tiene una fuerte resonancia principalmente con la experiencia de los gerentes de las organizaciones sin fines de lucro precisamente porque concentra la atención en los propósitos sociales y en los medios en que la sociedad como un todo podría movilizarse para alcanzarlos.*

### **Introducción: La idea de una estrategia organizativa**

Se puede aseverar que una organización tiene una estrategia cuando los líderes y la organización como un todo se comprometen con una visión particular acerca de cómo operará la organización para crear valor y cómo se sustentará en el futuro inmediato (Andrews, 1971, pp.vi-vii; Barnard, 1966, p. 87). Tales estrategias consisten principalmente de componentes con una visión sustantiva del valor que la institución intenta generar. En organizaciones con fines de lucro, éstos toman la forma de objetivos financieros para la organización como un todo, junto con un plan de acción que describe cómo una compañía se propone competir en los diferentes mercados de productos y servicios (Andrews, p. 21). En organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales, la visión esencial se describe usualmente en términos de la misión de la organización y de las actividades particulares emprendidas para llevarla a cabo (Bryce, 1992, p. 7; Bryson, 1995, pp. 75-78; Moore, 1995, pp. 57-102; Oster, 1995, pp. 30-31).

La tarea analítica que se asume en el desarrollo de una estrategia corporativa es la de asegurar que la estrategia adoptada es viable, crea valor y es sostenible (Moore, 1995).

---

\* Traducido por Mario Cortés y revisado por Manuel E. Contreras. Reproducido con autorización por el INDES de *Nonprofit and Volunteer Sector Quarterly*, Vol. 28, No. 1, Supplement 2000, pp. 183-204.

\*\* Guggenheim Professor of Criminal Justice y Director del Centro Hauser para Organizaciones sin Fines de Lucro en el Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard. Por más de una década ha liderizado los programas de capacitación para gerentes del sector público del Kennedy School. Es el autor de *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, Barcelona, PAIDOS, 1998.

Para garantizar este resultado, las idoneidades existentes en la organización tienen que ajustarse a los desafíos y oportunidades del entorno en el cual operan (Andrews, 1971); (Porter, 1980). Deben ser capaces de generar la provisión de los servicios y los recursos adecuados para la tarea de sostener (y si se requiere adaptar persistentemente) la organización. La organización debe disponer de (o ser capaz de desarrollar dentro de un período de tiempo y esquema de riesgo tolerables) las tecnologías necesarias para producir los productos, servicios y los resultados que ella se propone generar.

Las tareas gerenciales que se asumen en el desarrollo de una estrategia son (entre otras) las de asegurar la calidad del análisis que apoya la estrategia, construir el compromiso tanto fuera como dentro de la organización para llevar a cabo la estrategia, apoyar los cambios tecnológicos y administrativos necesarios para sustentar la estrategia, obtener la retroalimentación para saber cuán bien está desempeñándose la estrategia, prepararse para cambiar la estrategia cuando ello se justifique, y así sucesivamente (Bryson, 1995).

Todo lo que he dicho hasta este momento se aplica por igual a las organizaciones en el sector privado con fines de lucro, en el sector social sin fines de lucro y en el sector público gubernamental. Las organizaciones en estos tres sectores necesitan estrategias para tener algún propósito y ser efectivas. En realidad, el desarrollo y la implementación de tales estrategias son las tareas por excelencia del liderazgo de aquellos que encabezan tales organizaciones – las juntas directivas y los oficiales ejecutivos jefes (CEO) en el mundo con fines de lucro, los fideicomisarios y directores ejecutivos en el mundo sin fines de lucro, y los legisladores, los jefes ejecutivos electos, los políticos designados, y los oficiales de carrera en el mundo gubernamental (Andrews, 1971; Moore, 1995; Young, 1986).<sup>1</sup>

Una pregunta importante para aquellos que desean enseñar a la gente a liderar tales empresas es, sin embargo, hasta qué punto la necesidad común por una estrategia organizativa se traduce en técnicas analíticas y gerenciales comunes para desarrollarlas. En este breve artículo yo asevero (junto a muchos otros) que aunque la necesidad de una estrategia organizativa es común a través de los tres sectores, la forma que toman tales estrategias y las tareas analíticas empleadas en su ejecución difieren en aspectos importantes (Bryce, 1992; Bryson, 1995; Oster, 1995).

Más específicamente, afirmaré que las discrepancias surgen de dos diferencias entre las organizaciones que operan a través de los sectores. La primera es una importante discrepancia en la *definición de la fuente* de los ingresos de la empresa. Desde luego, las fuentes de ingresos son siempre estratégicamente importantes para los líderes de las organizaciones en cualquiera de los sectores. Si no se responde a los deseos de aquéllos que proveen los recursos para las organizaciones, éstas no pueden sobrevivir. Además, la satisfacción de los deseos y aspiraciones de aquellos que proveen recursos para una organización es importante por otra razón. Para legitimarse a sí mismas, las organizaciones deben mostrar que ellas tienen una justificación social de ser (*raison d'être*) que va más allá de su supervivencia. La buena disposición de otros individuos – clientes, donantes, ciudadanos y contribuyentes – ofrece esta garantía para apoyar sus esfuerzos con tiempo y dinero (Gronbjerg, 1998, p. 141; Moore, 1995, pp. 52-56).

También es verdad que las organizaciones en los tres sectores a menudo cuentan con una mezcla de recursos – particularmente ahora que tanto los sectores sin fines de lucro como el gobierno dependen de honorarios por servicios similares a los de las organizaciones del sector privado (Boris, 1999, pp. 14-16). Aun, una de las diferencias entre las organizaciones a través de los tres sectores es que ellos tienen, en mi opinión, más o menos distintivas fuentes de recursos definidos con carácter exclusivo.

La definición de la fuente de ingreso para las burocracias del gobierno está en la asignación presupuestaria que se origina en la recaudación tributaria. Solo el gobierno puede imponer tributos. Aunque el gobierno puede gastar los dólares recaudados en contratistas con y sin fines de lucro (o para ese propósito, darlos a los clientes en la forma de transferencias monetarias – *vouchers* -), cuando las burocracias gubernamentales constituyen el método preferido para alcanzar los propósitos del gobierno, su fuente principal y delimitadora de ingreso es el dólar recaudado (Smith & Lipsky, 1993). Además los dólares son asignados directamente por la legislatura. Tanto las organizaciones con fines de lucro como las sin fines de lucro no pueden obtener fondos a través de la tributación, ni tampoco tienen una relación financiera sin intermediario con representantes electos.

La fuente que define el ingreso para las organizaciones sin fines de lucro es la contribución caritativa de dinero, tiempo y material. Sabemos que las contribuciones de beneficencia no son necesariamente las fuentes principales o de mayor dimensión para las organizaciones sin fines de lucro (Boris, 1999, pp. 14-16). Sin embargo, a pesar de este hecho, las contribuciones caritativas constituyen la fuente definitoria del ingreso para las organizaciones sin fines de lucro porque ellas se han erigido precisamente para capturar y canalizar las contribuciones voluntarias (Bryce, 1992, p. 86); Fremont-Smith, 1965). En contraste, aunque se pueden hacer contribuciones caritativas al gobierno y a las empresas sin fines de lucro, muy pocos individuos se inclinan por esta opción y las contribuciones caritativas casi no tienen impacto sobre la posición financiera de estas organizaciones. En este sentido entonces, las contribuciones caritativas son relativamente únicas, pero ellas no son necesariamente la únicas o más importante fuente de ingresos de las organizaciones sin fines de lucro.

La fuente que define el ingreso de las organizaciones con fines de lucro es el ingreso derivado de la venta de productos o servicios a clientes que desean adquirirlos. Desde luego, esta fuente de ingreso se ha tornado menos “única” para el sector con fines de lucro en la medida en que el sector sin fines de lucro y el gobierno han optado por las tarifas al usuario como fuentes de ingreso (que revelan, en realidad, la medida en que sus actividades son valoradas por los clientes). Aún más, asumiendo que las ventas de productos y servicios constituyen la fuente predominante de ingreso para las firmas con fines de lucro y que esas ventas también constituyen la justificación social principal para la existencia de estas empresas, es razonable percibir la venta de servicios y productos como la fuente que define el ingreso para las organizaciones con fines de lucro.

Asumiendo que las organizaciones prestan atención a sus fuentes de ingreso y que éstas difieren en cierto grado a través de los sectores, se deduce que las estrategias adoptadas

por estas entidades responderán a las expectativas y demandas de grupos muy diferentes. Las firmas con fines de lucro se preocuparán de lo que desean los clientes. Las firmas sin fines de lucro se preocuparán (a lo menos parcialmente) de lo que los donantes esperan. Las burocracias del gobierno se preocuparán de lograr lo que los ciudadanos y sus representantes les han asignado por mandato.

Esta segunda e importante diferencia entre las organizaciones radica en lo que constituye, (y es igualmente importante) la manera como uno mide, el valor producido por diferentes organizaciones. El principal valor entregado por una corporación con fines de lucro es el retorno financiero distribuido a los accionistas y el valor de uso entregado a los clientes. Estos dos aspectos del valor están razonablemente bien estimados por el comportamiento de una firma comercial. El principal valor distribuido por el sector sin fines de lucro está constituido por el logro de sus objetivos sociales y la satisfacción de los deseos de los donantes de contribuir a la causa que la organización personifica (Oster, 1995, pp. 139-143). El principal valor distribuido por el sector gubernamental es el logro de la tarea asignada a la organización por el mandato político y la satisfacción de las aspiraciones de los ciudadanos, que estaban reflejadas en forma más o menos confiable en ese mandato. Es importante señalar que tanto el valor de las empresas sin fines de lucro como el de las burocracias del gobierno no está bien medido por su comportamiento financiero (Oster, 1995, p. 140).

Me propongo argüir que estas diferencias en las fuentes de ingreso y en los propósitos son suficientemente importantes, que la estrategia organizativa desarrollada por el mundo de los negocios no es un marco que pueda transferirse fácilmente al mundo público de los sin fines de lucro y que los líderes de estas organizaciones estarían en mejores condiciones de llevar a cabo sus funciones si se adoptara un modelo totalmente diferente. Permítanme comenzar enumerando las ideas familiares de la formulación de una estrategia en el sector privado con fines de lucro. Enseguida, mi atención se concentrará en la formulación de una estrategia en el sector gobierno. Por último, en las formas en que el modelo de estrategia básico en el sector gubernamental opera para apoyar la formulación de una estrategia en el sector sin fines de lucro.

## **Estrategia en el sector con fines de lucro**

El esquema conceptual para la formulación de una estrategia en el sector privado con fines de lucro, está en la actualidad bien establecido (Porter, 1980). El propósito último de una empresa con fines de lucro debe ser el de maximizar, en el largo plazo, el patrimonio de los accionistas de la firma (Jensen, 1998). Esto no significa que las inquietudes de todas las partes interesadas de la firma (tales como clientes, empleados y proveedores) se sacrificarán en beneficio de los accionistas. Después de todo, la única alternativa para que el patrimonio de los accionistas sea maximizado a largo plazo necesita desarrollar la lealtad del cliente e incorporar a los proveedores y empleados en las actividades de la firma. Con todo, por ley y acuerdo social, se entiende que el propósito sustentado públicamente por las compañías con fines de lucro es el de maximizar el patrimonio del accionista.

### ***La satisfacción del cliente como requerimiento práctico y justificación social***

Entre las partes interesadas en una firma con fines de lucro, los clientes ocupan un lugar especial. Ellos son particularmente importantes por dos razones – una es obvia y reconocida habitualmente, la otra, es menos conocida pero en cierta forma más importante. La razón obvia es que las decisiones de los clientes de comprar los productos y los servicios proveen el dinero necesario para que la empresa con fines de lucro se mantenga en actividad. La razón menos obvia, por la cual los clientes son especialmente importantes, es que la satisfacción del cliente proporciona la justificación social para que la firma continúe existiendo. El argumento es no solamente que las economías de mercado crean riqueza para los accionistas, sino también que las economías de mercado son eficientes en la satisfacción de las necesidades de los clientes individuales. En la medida en que la maximización de la satisfacción individual es considerada como un objetivo social importante, los mercados son valorados como arreglos sociales importantes para lograr un resultado social preponderante.

### ***El comportamiento financiero como una medida de creación de valor y una guía para una estrategia de desarrollo***

Dado que el valor de una firma con fines de lucro radica en la producción de riqueza para los accionistas y valor de uso para los consumidores, la acción de creación del valor total de la firma con fines de lucro está bien descrita en los informes financieros que registran el costo de producir los bienes y el ingreso ganado por su venta. Desde luego, existen límites en el valor que tienen los informes financieros para el desarrollo de una estrategia corporativa. Los informes financieros se limitan a decirnos que la firma ha hecho dinero en el pasado. Debido a que las decisiones estratégicas más trascendentes se refieren al futuro, los informes financieros pueden proporcionar a lo sumo, sólo una limitada asistencia<sup>2</sup>. Para conjeturar si las corporaciones tendrán un comportamiento financiero sostenido en el futuro, se debe saber cuán aceptados están sus productos y servicios en el mercado. Con este conocimiento, muchas firmas han empezado a confiar en los resultados numéricos de los balances y en los análisis de mercado que les proporcionan bases más poderosas para proyectar su comportamiento financiero en el futuro (Kaplan & Norton, 1996).

### ***Explotación de la idoneidad peculiar de la firma***

En la planificación para el futuro, las características del entorno particular que una firma con fines de lucro debe tomar en consideración están muy claras. Con mucho, lo más importante es determinar cuán bien categorizados están sus productos y servicios (tanto los que están produciendo como los que se proyecta producir) en sus respectivos mercados. ¿Se anticipa un aumento o una contracción de la demanda para estos productos? ¿Cuál es el orden de preferencia del producto en comparación con sus principales competidores? ¿Tiene una ventaja en el precio? ¿Una ventaja en la calidad? ¿Una ventaja basada en la lealtad del cliente? ¿Durante cuánto tiempo se mantendrán las ventajas que la firma disfruta en la actualidad (Porter, 1980)?

En resumen, las firmas con fines de lucro se concentran en los productos, los mercados y los competidores, los cuales son considerados como las piezas clave de su entorno.

En algunas ocasiones, una firma privada podría tomar en consideración un grupo más grande de partes interesadas: la relación que tiene con el público en general, con el gobierno, con los que conceden las licencias, con los reguladores y con las comunidades locales. La razón es que estas relaciones pueden, en algunas oportunidades, proporcionar una ventaja competitiva no anticipada para la firma (Leone, 1986). En otras ocasiones, la razón es que si no se presta atención a estas relaciones pueden producirse serios problemas en la ejecución de la estrategia de la empresa si estos actores se levantan para resistir las acciones adoptadas por las corporaciones. En resumen, las empresas con fines de lucro tienen que prestar atención a partes interesadas más amplias para asegurar la validez persistente implícita o explícita de sus licencias para operar.<sup>3</sup>

### **Estrategias en los sectores sociales sin fines de lucro y gubernamental**

Me propongo argüir (junto a muchos otros) que este conocido esquema conceptual para el desarrollo de una estrategia en el sector con fines de lucro no opera muy bien cuando la organización a ser analizada es: (a) una empresa sin fines de lucro que percibe una porción no despreciable de su financiamiento de contribuciones caritativas y asegura que está produciendo valor social que excede el valor que los clientes individuales de la empresa asignan a la firma mediante el pago por su producto, o (b) una burocracia gubernamental cuya principal fuente de ingresos es la asignación de fondos presupuestarios y cuyo valor está en su habilidad para llevar a cabo la tarea encomendada en su mandato (Bryson, 1995; Oster 1995).

Desde luego, las organizaciones sin fines de lucro defieren de las burocracias gubernamentales en muchos aspectos importantes. Por ejemplo, los objetivos públicos de las organizaciones sin fines de lucro son establecidos simplemente por el hecho que los contribuyentes los adoptan. Ellos no tienen que debatirse en deliberaciones colectivas o ser promulgados en forma de legislación. En la medida en que los propósitos adoptados por los contribuyentes que apoyan y por los líderes de las organizaciones sin fines de lucro, se mantenga dentro de ciertos criterios establecidos, suficientemente equitativos y amplios, ellas están libres para proclamar que sus objetivos particulares son, en realidad, propósitos públicos y deben llevarse a cabo con los recursos puestos voluntariamente a su disposición (Fremont-Smith, 1965)<sup>4</sup>. En comparación, los propósitos de las burocracias públicas pueden establecerse solamente a través de los procesos públicos colectivos (Moore, 1995). Ninguna aseveración individual de que algo tiene valor público va a originar ingresos tributarios o una afluencia de autoridad pública a una organización gubernamental. Solamente cuando los ciudadanos y sus representantes están de acuerdo en que cierto propósito público posee valor político es que estas claves de recursos públicos pueden comprometerse para la acción productiva.

Asimismo, las organizaciones sin fines de lucro obtienen una porción de sus ingresos solicitando contribuciones voluntarias de aquellos que comparten su causa. Sus esfuerzos de mercadeo se concentran tanto en donantes grandes como pequeños. Por otra parte, las

burocracias gubernamentales, típicamente cuentan con la capacidad de tributación de los gobiernos estatales para la obtención de sus ingresos. Sus estrategias de mercado tienen que concentrar la atención en aquellos que autorizan los gastos gubernamentales – en general, estos son los representantes del pueblo electos y aquellos que ejercen influencia sobre ellos. Estas diferencias son de enorme significación – suficientes para sugerir que las organizaciones sin fines de lucro necesitan formular un concepto propio de estrategia que difiere tanto de las empresas con fines de lucro como de las burocracias gubernamentales.

Más aún, en algunos aspectos cruciales, el abismo entre la estrategia de las empresas con fines de lucro y las organizaciones sin fines de lucro parece ser más amplio que la formulación de una estrategia en las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones gubernamentales. El estrecho parentesco entre las organizaciones sin fines de lucro, por una parte, y las burocracias del gobierno por otra, yace en dos hechos clave: (a) tanto las organizaciones sin fines de lucro como las del gobierno definen el valor que ellas producen en términos de la actividad que desarrollan más bien que en su comportamiento financiero, y (b) ellas aseguran sus ingresos de la gente que (voluntaria o involuntariamente) paga por los beneficios externos de otras personas diferentes de ellas mismas en vez de los clientes que adquieren cosas que les benefician personalmente. Como resultado, para algunos propósitos, es útil agrupar las organizaciones sin fines de lucro y las gubernamentales y considerar la formulación de sus procesos de estrategia como similares entre sí y, a su vez, diferentes de la formulación de estrategia del sector con fines de lucro. El Cuadro 1, asume esta línea de conducta y bosqueja las diferencias clave en la formulación de estrategias entre las firmas con fines de lucro, por una parte, y las firmas del sector público, por otra.

**Cuadro 1. Conceptos estratégicos básicos en el sector privado con fines de lucro y en el sector público**

	<b>Sector con fines de lucro</b>	<b>Sector público (sin fines de lucro y gubernamental)</b>
Programa normativo social	Acrecentar el patrimonio del accionista	Lograr la misión social
Principal fuente de ingreso caritativas-	Ingresos derivados de la venta de productos y servicios. o asignaciones	Contribuciones tributarias.
Medida de comportamiento	El resultado financiero o el incremento en el valor de las acciones.	Eficiencia y efectividad en el logro de la misión.
Cálculo clave	Determinar y explotar la competencia distintiva de la firma a través de la aceptación del producto o servicio en el mercado.	Hallar mejores alternativas para el logro de la misión.

Seguidamente, presentaré algunos aspectos importantes en los cuales los modelos de estrategia desarrollados por las organizaciones gubernamentales tienen que adaptarse para acomodar características particulares de las organizaciones sin fines de lucro.

Empero, al principio, deseo trabajar con lo que considero que es la forma convencional de pensar acerca de la formulación de una estrategia del sector público en términos generales (Bryson, 1995).

### ***Definición de valor, determinación de la misión***

Tal como los puntos de vista convencionales sobre el desarrollo de una estrategia en el mundo de las corporaciones comienza con el objetivo de incrementar el patrimonio del accionista, asimismo el desarrollo de la estrategia en el sector público empieza con el propósito de la empresa (Bryson, 1995; Drucker, 1973, pp. 158-159; Moore, 1995; Oster, 1995; Wilson, 1989, p. 174).

La misión de una organización sin fines de lucro o gubernamental es definir el valor que la entidad se propone producir para las partes interesadas y para la sociedad en general. Como tal, él ocupa el mismo sagrado lugar en las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales que la maximización del patrimonio de los accionistas ocupa en la empresa comercial. Debido a que la misión define el valor de la organización para la sociedad y crea el propósito de la organización, se transforma en la métrica que se emplea para juzgar el comportamiento pasado y valorar los posibles cursos de acción futura (Bryce, 1992, p. 4).

Hablando en términos generales, las misiones de las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales son delineadas en términos sustantivos más bien que financieros. El planteamiento de la misión es dar a conocer los problemas públicos particulares que la firma se propone aliviar o las condiciones sociales deseables que la empresa desea producir. Aseveramos por ejemplo, que el objetivo de una empresa sin fines de lucro es estimular el amor por el arte y la música, educar a la juventud, alentar al incapacitado, o alimentar al hambriento. No decimos que el objetivo es obtener ingresos, o hacer utilidades, o incrementar el valor de las aportaciones del accionista. Se puede requerir dinero para lograr estos objetivos, pero los objetivos últimos no son financieros (Bryce, 1992, pp. 7, 71-76).

Las misiones y los objetivos pueden formularse en términos generales o precisos y abstractos o concretos (Moore, 1995, pp. 95-99; Oster, 1995, pp. 27-28). Por ejemplo, una organización sin fines de lucro podría decir que su misión es:

- Mejorar la calidad de vida todos,
- Promover la salud de los ciudadanos estadounidenses,
- Prevenir las enfermedades de la infancia en las zonas urbanas,
- Inmunizar los niños contra el polio en Boston.

Obviamente, la esfera de acción de las ambiciones de la organización defiere significativamente al moverse desde el primer punto de la lista (formulado tanto a un elevado nivel de abstracción y de manera muy amplia) hasta el último (formulado a un nivel de abstracción menor y focalizado de manera más normal).

Obsérvese, además, que aunque estas declaraciones sobre la misión son amplias y se expresan a niveles elevados de abstracción, en su mayoría, son un cierto modo peculiares, más concretas y más específicas que los objetivos adoptados por una empresa con fines de lucro – por lo menos en la especificación de los negocios de la organización. Después de todo, si el objetivo de una empresa privada es maximizar el patrimonio del accionista, los líderes de esa firma pueden optar por producir muchos productos y servicios para lograr ese objetivo. Ellos no estarían restringidos a negocios, productos o servicios particulares.

Por ejemplo, cuando Jack Welch fue nombrado CEO de General Electric (GE), declaró que era imposible para él “hacer un lazo de corbata de buen gusto” alrededor de los productos y servicios de una organización tan diversificada y dinámica como GE. No debería ni podría describir el núcleo de actividades futuras de GE. El no estaba dispuesto a garantizar que GE continuaría produciendo lo que en el pasado había constituido el núcleo tradicional de negocios (tales como, artefactos eléctricos pequeños, bombillas livianas, y motores diesel). Lo que ofrecía, en cambio, era la idea de que él concentraría los esfuerzos de GE en las actividades en que era, en ese momento, “número uno o número dos en la industria” o que pudieran llegar a ocupar esa envidiable posición. Debido a que estas condiciones probablemente cambiarían muy pronto, Welch podía aseverar con certeza en qué actividades estaría involucrada GE durante la próxima década. El se consideraba autorizado para participar en cualquier actividad en la cual pensaba que GE podría competir en forma exitosa. Por consiguiente, en este aspecto, la responsabilidad del ejecutivo del sector privado, de maximizar el patrimonio del accionista es muy flexible con relación a la estrategia particular de producto/mercadeo en la cual ellos confían. Si Bethlehem Steel puede producir más dinero para sus accionistas elaborando plástico en vez de acero, tiene la libertad de hacerlo, a pesar de su nombre y tradiciones.

Una organización del sector público podría tener, en principio, la misma libertad de acción si estuviera preparada para definir su misión en términos igualmente amplios y abstractos como el de “maximizar el patrimonio del accionista”. Por ejemplo, si una empresa sin fines de lucro u organización gubernamental tuviese que definir sus objetivos en términos de crear “valor público”, no habría actividad imaginable en la cual ella pudiera exceder los límites de la misión elegida. En este sentido, la misión de estas organizaciones podría ser tan tolerante con respecto a los compromisos gerenciales en actividades particulares concretas, productos y servicios, como el objetivo de maximizar el patrimonio del accionista es en la selección del gerente en la empresa privada. Si, en cambio, una organización sin fines de lucro define su objetivo como “la inmunización de los niños contra el polio en Boston”, o una organización gubernamental define su misión como la de “proveer defensa de alta calidad en contra de las acusaciones criminales para aquellos que no tienen capacidad de pago”, en tales circunstancias, muchas actividades

dentro de las que las organizaciones pueden llevar a cabo se situarían más allá de su misión. En este sentido, la discreción estratégica de los líderes de la Sociedad de Boston para la Inmunización de los Niños sería mucho más exactamente circunscrita que la de los líderes de la Asociación Mundial para la mejora en la Calidad de Vida para Todos.

Desde luego, hay muchas razones para abandonar la amplia flexibilidad que emana de los objetivos (Moore, 1995; Oster, 1995). Es posible que los donantes y los ciudadanos sospechen de objetivos muy ambiguos. En consecuencia, para asegurar su apoyo entusiasta, puede ser de gran importancia para los líderes de las organizaciones hablar en términos concretos que les permitan visualizar los resultados y responsabilizar a las organizaciones para su logro. Asimismo, al tratar de producir resultados, puede ser importante para los líderes de las organizaciones establecer objetivos concretos y específicos de modo que una organización permanezca concentrada y defina claramente sus habilidades en un conjunto relativamente reducido de actividades. Tales ventajas de enfoque a menudo exceden las ventajas de permanecer responsable a los cambios en el entorno y de ser suficientemente flexibles para expandir la organización de uno para explotar nuevas oportunidades o encarar nuevos desafíos. Como resultado, muchas organizaciones sin fines de lucro y organizaciones gubernamentales son forzadas ya sea a elegir, o a definir sus objetivos en términos más concretos que los de las firmas con fines de lucro y a desistir de cierta flexibilidad para cambiar y adaptar sus misiones frente a ligeros cambios en las circunstancias.

Además, como asunto de carácter práctico, los líderes de una organización sin fines de lucro pueden cambiar de opinión sobre lo que ellos consideran que es la misión de la organización. Ellos lo hacen mediante la elevación del nivel de abstracción de la misión y establecimiento en el nuevo nivel de abstracción una justificación para una nueva actividad que ellos desean llevar a cabo de todas maneras. De manera alternativa, ellos aseveran que la misión no ha cambiado realmente y que solo la forma particular en que la misión más amplia se está ejerciendo ha cambiado. Empero, el punto es que los líderes tienen que luchar con la pregunta acerca de si la misión ha cambiado. Ellos se encuentran restringidos por la necesidad de mantenerse fieles a la misión tradicional de la organización.

La restricción se origina en diversas fuentes (Bryce, 1992, p. 67). Primero, en la medida en que las organizaciones dependen del ingreso de una fundación o de una tradición firmemente establecida para obtener los fondos, ellas pueden sentirse obligadas a permanecer estrechamente asociadas con las intenciones de sus donantes, (es decir, con la antigua misión de la organización). Segundo, en la medida en que las organizaciones dependen del compromiso voluntario de aquellos que son miembros de sus consejos directivos, dirigen la empresa y las dotan de personal para sus operaciones, y en la medida en que estos individuos están comprometidos con la antigua misión de la organización, los líderes pueden considerar que ellos no pueden legitimar y fácilmente modificar la misión de la organización sin perder el espíritu de la misma. Tercero, tanto los estatutos del estado y el derecho consuetudinario pueden prohibir a las organizaciones sin fines de lucro cambiar su misión sin la aprobación del ministro de justicia del estado en donde ellas están legalmente constituidas (Freemont-Smith, 1965, pp. 31-34).

Las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales, pueden desarrollar el problema de la “rigidez de la misión”, en la medida en que los propósitos tradicionales imponen una obligación poderosa sobre ellas<sup>5</sup>. Pueden permanecer comprometidas a su misión a pesar del hecho de que el entorno de actividad que ellas encaran cambia (Oster, 1995, p. 28). Es así como las contribuciones continuaron recaudándose en la *March of Dimes*, aún después que el polio se había curado. El Sistema de Servicio Selectivo continuó registrando jóvenes para ser reclutados aun después que la guerra fría había terminado y el reclutamiento se había abolido. Por otra parte, las organizaciones pueden continuar comprometidas con propósitos relativamente de bajo valor cuando su uso en actividades alternativas podría ser mucho más alto.

Parte de la razón para que esto suceda es que las organizaciones sin fines de lucro y las gubernamentales tratan de evitar de que se las acuse de un problema conflictivo como ser: “misión lenta” o “misión sin rumbo”. En verdad, ellas a menudo consideran que su integridad permanece comprometida y concentrada en su misión original. Se preocupan de que si ellas fueran a cambiar su misión en respuesta a cambios en las condiciones sociales o en el entusiasmo de los donantes, se les podría acusar de preocuparse más de su supervivencia que de su causa.

Detrás de esta frase familiar se encuentra la acusación de que aquellos que lideran y conforman el personal de tales organizaciones no están realmente comprometidos con la misión de la organización. No es cierto que aquellos que aman la misión están dispuestos a trabajar largas horas por poco salario por la causa. Ellos en realidad no son diferentes de los que trabajan en las organizaciones con fines de lucro. También están motivadas por el craso deseo de permanecer empleados. La evidencia para tal acusación se hizo presente cuando se les planteó la elección entre permanecer fieles a su misión original o asegurar su supervivencia financiera, optaron por sobrevivir financieramente. En este momento, demostraron ser no más virtuosos que los gerentes y empleados de las empresas con fines de lucro. Cuando se les analiza desde esta perspectiva, el único honorable curso de acción, para una organización que está comprometida con una misión particular y enfrenta un cambio en el mundo que torna su misión irrelevante, es cerrar el negocio. Es la única acción que revelará la fidelidad del compromiso de la organización con su misión en vez de la mera supervivencia.

Esta es, desde luego, precisamente la visión opuesta que tenemos de la empresa privada. Cuando ellas se adaptan a los cambios en las condiciones del mercado, como resultado de nuevas alternativas para emplear las habilidades especiales que han desarrollado a través del tiempo al crear nuevos productos y servicios valiosos, ellas son calificadas en términos altamente favorables y se las considera dinámicas, adaptables, creadoras de valor (Peter & Waterman, 1982). La rigidez de la misión es un problema para algunas empresas del sector privado que se transforman en dinosaurios. Sin embargo, a las corporaciones que permanecen financieramente exitosas adaptándose y respondiendo a las condiciones cambiantes del mercado difícilmente se les acusa de misión lenta o misión sin rumbo. Ellas pueden cometer el error de extenderse más allá de su competencia distintiva y perder su objetivo, y con esos su participación en el mercado y rentabilidad.

Empero, no hay objeciones cuando ellas encuentran un nuevo uso remunerativo para su organización. No se dice que la empresa ha perdido su misión. No se dice que tales empresas están construyendo un imperio por interés propio.

Desde nuestro punto de vista, la razón para esta discrepancia en el sector de las organizaciones privadas se remonta a nuestra manera social de entender que la sociedad implícita e explícitamente ha autorizado a estas organizaciones para hacerlo. La sociedad ha autorizado a las organizaciones con fines de lucro (y a los que las dirigen) a buscar de qué manera maximizar el patrimonio de los accionistas mediante el desarrollo de cualquier producto y servicio que ellos piensen que se puede vender con una ganancia. Creemos que la sociedad considera que mediante esta autorización, ella se beneficia al disponer de medios eficientes para satisfacer los deseos de los consumidores. Las motivaciones de codicia que animan al mercado se traducen en objetos que llegan a ser socialmente valiosos a través de la mano invisible del mercado.

En contraste, la sociedad ha autorizado a las organizaciones sin fines de lucro y a las organizaciones gubernamentales a llevar a la práctica misiones particulares que están descritas, en términos, en cierto modo concretos. Se espera que las empresas públicas se mantengan dentro de esos términos (Freemont-Smith, 1965). En ese mismo grado, los líderes públicos tienen menos discreción para adaptar sus organizaciones que los administradores del sector privado, porque ellos deben cambiar su trato con el público.

### ***La relación entre misión, valor y recursos***

Una característica crucial e importante de las organizaciones sin fines de lucro y públicas es que tales entidades no necesariamente esperan obtener ingresos simplemente por el hecho de llevar a cabo su misión o aún por avanzar hacia su logro. De manera más precisa, estas organizaciones no necesariamente esperan obtener pago por su trabajo para lograr su misión sólo intercambiando partes de los productos y servicios que ellos producen por dinero con clientes voluntarios de otras organizaciones. A diferencia de las condiciones en el mundo del mercado con fines de lucro, no existe una relación automática entre los incrementos del progreso logrado en la misión de la organización y los incrementos de ingresos percibidos. Por supuesto que estas organizaciones obtienen ingresos. Ellas no podrían sobrevivir o lograr sus propósitos sin ellos (Bryce, 1992, pp. 71-76). Sin embargo, el punto es que estas organizaciones esperan obtener pago por el trabajo que ellas desarrollan a través de mecanismos diferentes de la venta de productos y servicios a clientes individuales (Oster, 1995, pp. 37-41). En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, las firmas ganan ingresos atrayendo contribuciones caritativas de aquellos que comparten su causa. (Ellas también pueden esperar recibir contribuciones en especie tales como aporte de tiempo voluntario y donación de materiales, y de esta manera reducir sus costos de producción). En el caso del gobierno las firmas obtienen ingresos persuadiendo a su entorno habilitador (los representantes electos por el pueblo y los que influyen sobre ellos) que sus objetivos y capacidades merecen una asignación de ingresos tributarios (Moore, 1995).

Desde luego, tales contribuciones y asignaciones tributarias pueden, de manera importante, servir como respuesta por el éxito que estas organizaciones tienen al lograr su misión. Esto es, la afluencia de recursos que se aportan a las organizaciones sin fines de lucro y las recaudaciones tributarias asignadas a las agencias del gobierno pueden depender de las percepciones públicas sobre la importancia y cualidades atractivas de la causa que ellas están persiguiendo y sus aparentes éxitos en el progreso de la causa. Empero, es verdad que aquellos que hacen contribuciones monetarias para mantener estas empresas en funciones, lo hacen sobre bases más diferentes que a través de la compra de pequeñas cantidades del producto de la organización para su propio uso. En cambio ellos han sido persuadidos a poner dinero, tiempo y material en la empresa bajo la promesa de que ésta logrará propósitos más grandes, más agregados que son consistentes con las aspiraciones del donante. Lo que los contribuyentes obtienen como intercambio no es necesariamente un retorno financiero, es más bien la satisfacción que viene del alineamiento de ellos con la contribución propicia y, el esfuerzo para lograr un mejor propósito público para el cual no hay un mercado fácilmente sostenible (Oster, 1995, p. 37).

Esto significa que la misión de una organización y la exposición de su misión son financieramente importantes para las organizaciones sin fines de lucro y las gubernamentales<sup>6</sup>. Es, después de todo, la historia que las organizaciones cuentan para mantener una afluencia de recursos hacia ellas. Empero, la historia debería esclarecer que la misión es acerca de algo más que percibir ingresos; se trata de producir efectos agregados en el mundo que son considerados deseables por alguien diferente de aquellos que hacen la selección individual de consumir los productos de la firma. El logro de la misión se determina en términos diferentes de la seguridad del ingreso. En este importante sentido hay dos conclusiones: la eficacia de la misión y la sustentación financiera.

El resultado de la misión no solo trata de asegurar el ingreso sino también la creación de valor. Debido a que la misión define el valor que una organización sin fines de lucro o gubernamental trata de producir o lograr, la misión tiene una importancia trascendente en tal organización. Tal como el comportamiento financiero es la piedra angular para evaluar el pasado y planificar el comportamiento futuro del sector con fines de lucro, el comportamiento de la misión es la piedra angular para evaluar el pasado y planificar el futuro en el sector sin fines de lucro. Al considerar las iniciativas específicas que la gerencia podría adoptar, la pregunta es ¿De qué manera esas acciones contribuirán al cumplimiento de nuestra misión general? (Oster, 1995, p. 23). ¿Es ésta grande o pequeña? ¿Cierta o incierta?

Se pueden resumir los puntos expuestos en un conjunto simple de observaciones y en un diagrama simple que tiene gran significado para la diferencia entre el desarrollo de una estrategia para las organizaciones con fines de lucro por una parte, y las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales por otra. Las observaciones son las siguientes. En el sector con fines de lucro, los tres conceptos de maximizar el valor, el comportamiento financiero, y la supervivencia de la organización están estrechamente alineados. La forma como una firma con fines de lucro produce valor social es mediante la generación

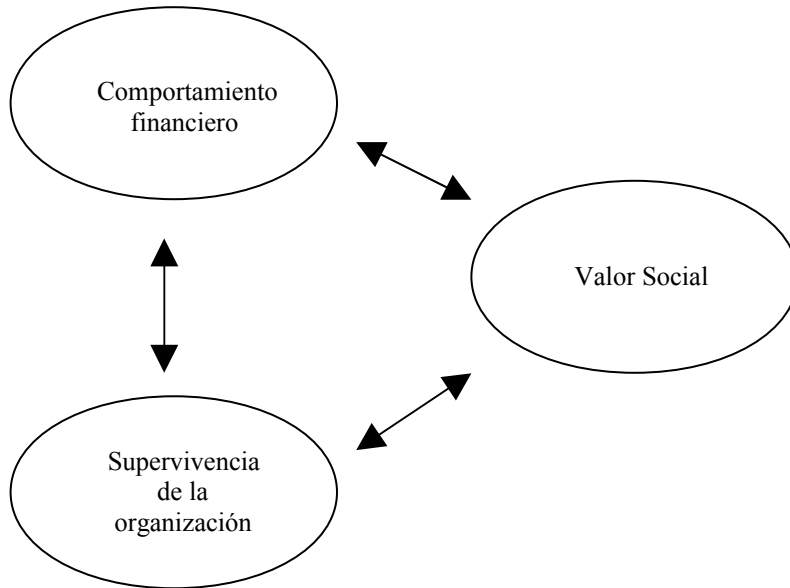
de productos y servicios que son adquiridos por los clientes y la obtención de un retorno para los accionistas. El comportamiento de la firma en la producción de valor está bien resumido en los informes financieros (pasados y proyectados). La única alternativa para que la firma se mantenga en actividad es mantener su comportamiento financiero en el tiempo.

En contraste, en las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales, estos conceptos no están tan claramente alineados. La forma en que una empresa sin fines de lucro o gubernamental produce valor es la de definir y llevar a cabo misiones de valor expresadas en términos del logro de objetivos sociales. El comportamiento de la firma en la producción de este valor no está exactamente conectado con su habilidad para atraer ingresos y pagar sus costos recurrentes, porque la firma asegura ingresos, no mediante la venta de sus productos o servicios a clientes, sino persuadiendo ya sea a contribuyentes voluntarios o a representantes electos del pueblo que la misión social que ellos están llevando a cabo es valiosa. La supervivencia de la organización como empresa productiva depende ciertamente de su habilidad para recaudar ingresos (u otra clase de recursos) para mantenerse en operaciones. Sin embargo, para repetir, puede que no exista necesariamente una conexión entre la supervivencia de la organización y el valor que está produciendo. Pueden haber muchas contribuciones valiosas llevadas a cabo por la organización que resulten financieramente insostenibles. Pueden existir muchos esfuerzos financieramente sostenibles que no son particularmente valiosos.

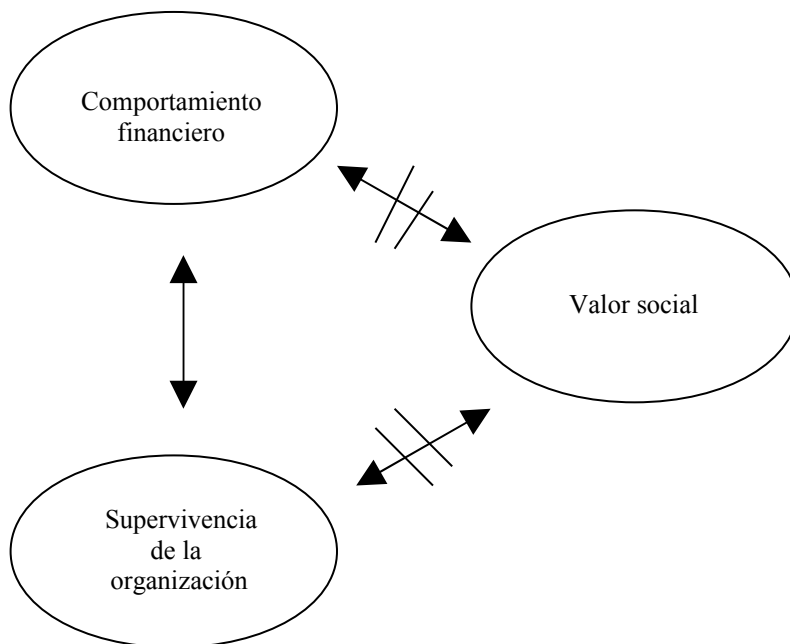
El Gráfico 1, ilustra estos puntos en un simple diagrama. La razón para elaborarlos es la de concentrar la atención en el hecho que las firmas con fines de lucro pueden concentrarse casi exclusivamente en la cuestión del comportamiento financiero, y al hacerlo están asegurando que ellas están produciendo valor y garantizando su supervivencia. En contraste, las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales no pueden concentrarse en forma tan precisa en el comportamiento financiero. Ellas tienen que hacer dos cálculos en vez de uno. Deben concentrar su atención en un comportamiento financiero para asegurar la supervivencia futura, y en la capacidad de creación de valor de la empresa. Sin embargo, después de hacer tal cálculo, ellas no pueden detenerse. Deben preocuparse de la cuestión de si la empresa que ellas ya han garantizado está produciendo el valor social definido en términos de una importante misión que ellas deberían realizar. Es en este aspecto que la estrategia y la gerencia en el mundo sin fines de lucro y gubernamental se considera más diferente de la estrategia y la gerencia en el mundo con fines de lucro y gubernamental se considera más diferente de la estrategia y gerencia del mundo con fines de lucro. Es, además, en este punto en que la idea de maximizar el valor se distingue conceptualmente tanto del comportamiento financiero como de la supervivencia de la entidad. En las empresas del sector público, el dinero es un medio para un fin social deseado. En el sector privado, los productos y servicios entregados son un medio para el fin de hacer dinero.

**Gráfico 1. La relación entre el valor social, el comportamiento financiero y la supervivencia de la organización**

**Sector con fines de lucro:** El valor social está alineado con el comportamiento financiero y la supervivencia de la organización.



**Sector público:** El valor social no está necesariamente alineado ya sea con el comportamiento financiero o la supervivencia de la organización.



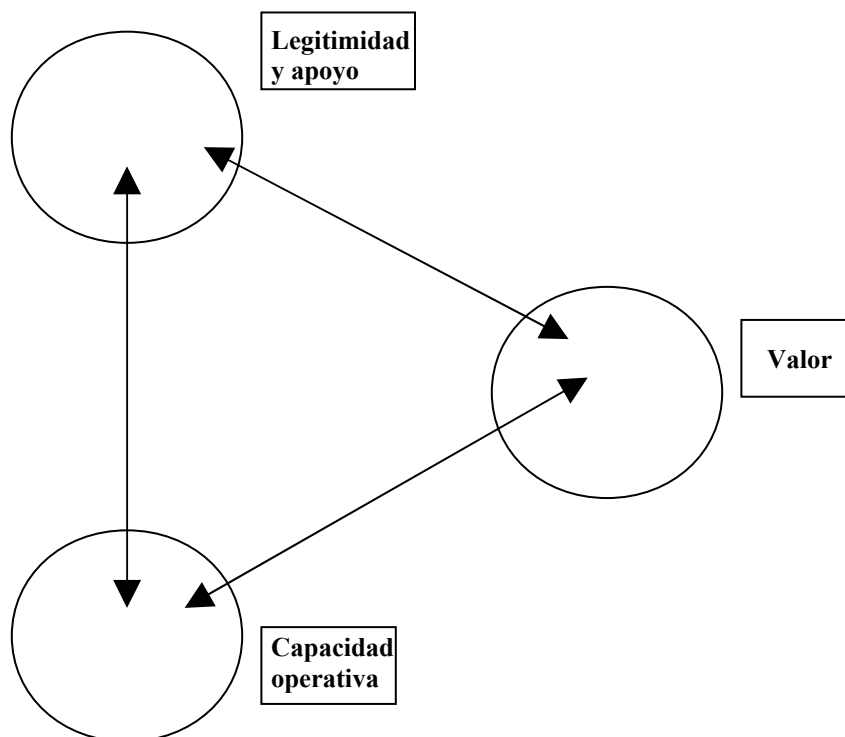
## El paradigma del valor público en el desarrollo de la estrategia

Dadas las dificultades que las organizaciones sin fines de lucro y gubernamental encaran cuando emplean el modelo de estrategia corporativa y las dificultades que sus propias concepciones estratégicas originan para ellas, ¿existe alguna forma alternativa para formular el problema de la estrategia enfrentado por tales organizaciones? La respuesta más breve para esa pregunta es que yo no estoy seguro. Sin embargo, yo he estado explorando hasta qué punto una idea estratégica que desarrollamos en la *Kennedy School* para proporcionar asistencia a los gerentes del gobierno podría también emplearse para guiar a las gerencias sin fines de lucro y por lo tanto constituir un paradigma para los administradores del sector público y no tan solo para los gerentes del gobierno. Yo desarrollo esta idea brevemente más adelante y enseguida, explico cómo el concepto podría ser adaptado de manera útil para su uso en el sector sin fines de lucro.

### *El triángulo estratégico*

El modelo de estrategia para los gerentes del gobierno desarrollado en la *Kennedy School* concentra la atención gerencial en tres cálculos clave (Heyman, 1987; Moore, 1995). Estos tres cálculos están representados en el Gráfico 2 como puntos en un triángulo.

**Gráfico 2. Estrategia en el sector público**



El primer punto – denominado *valor* – dirige la atención gerencial a la propuesta de valor que guía la organización. Para que una empresa tenga éxito en la producción de valor, los líderes de la misma tienen que tener una historia, o una relación acerca del valor o del propósito que se desea alcanzar. Ellos necesitan una razón para la existencia de la organización, una declaración acerca de la forma en que el mundo podría ser mejor a través del funcionamiento de la empresa.

El segundo punto – *legitimidad y apoyo* - orienta la atención gerencial a la pregunta: ¿dónde se originará el apoyo para la búsqueda del valor? No es suficiente que un líder empresarial juzgue que algunos propósitos son valiosos. Otros, que proveen los recursos financieros requeridos y otorgan la autorización, tienen que estar de acuerdo con aquel juicio. En el gobierno esos otros incluyen a los ciudadanos, a los representantes electos, a los grupos de interés y a los órganos de información, que han sido denominados “el entorno habilitador” de la organización (Heymann, 1987; Moore, 1995).

El tercer punto – denominado *capacidad operativa* – concentra la atención sobre el asunto de si dispone de suficiente conocimiento técnico y capacidad para lograr los resultados deseados. A menudo, esta capacidad se encuentra en su totalidad en la organización que el administrador dirige. Sin embargo, a veces se encuentra fuera de los límites de la organización, y la empresa tiene que encontrar los medios para contratar las capacidades más allá de las que posee para lograr los resultados deseados mediante la creación de asociaciones de diversas clases.

En el ámbito conceptual, este modelo simple, no es muy desafiante. Lo único que dice es que para que una estrategia sea buena, ella tiene que ser valiosa, autorizable, sostenible y viable. ¿Qué puede ser más obvio que eso?

Operativamente, sin embargo, el concepto resulta ser en realidad, muy desafiante. En general, resulta muy difícil desarrollar una estrategia en la cual se tocan todas estas bases. Sin embargo, el no hacerlo significa galantear con el desastre. Considere las siguientes posibilidades:

- Si un gerente tiene un propósito valioso que tiene amplio apoyo, pero nadie sabe cómo lograrlo, entonces la empresa será un fracaso por falta de habilidad.
- Si el administrador tiene un propósito valioso y las capacidades para lograrlo, pero nadie lo necesita o desea, entonces la empresa fracasará por falta de un patrocinador.
- Si un empresario tiene el apoyo y la idoneidad, pero no se crea nada que tenga valor entonces la empresa tendrá éxito sólo en permanecer viva pero sin crear valor.

### ***Uso de este modelo en el gobierno***

Sabemos después de varios años de trabajo con ejecutivos del gobierno que el modelo les ayuda a orientarse en el trabajo que deben llevar a cabo. El modelo es importante para los gerentes públicos principalmente porque él concentra su atención hacia las instancias superiores, es decir, hacia aquellos que fiscalizan y autorizan sus operaciones.

Estimulando este énfasis en los cálculos de los gerentes, se aumenta la importancia de dos funciones administrativas en el gobierno que estaban anteriormente olvidadas.

Primero, este esquema conceptual hace que la gerencia política sea tan importante para los gerentes públicos como para la gerencia organizativa (Heymann, 1987). La gerencia política, entendida como los esfuerzos requeridos para movilizar y mantener el apoyo y la legitimidad de una empresa, llega a ser importante por tres razones: Es prácticamente necesaria para garantizar la sostenibilidad de la empresa; ayuda a movilizar socios y coproductores, sobre los cuales ellos tienen limitado control directo, para contribuir directamente al propósito público actuando por su cuenta para lograrlos; y ayuda a darles poder sobre sus propios empleados. A menos que los líderes del sector público tengan mandatos poderosos que están patrocinados por un apoyo insistente y entusiasta, ellos serán incapaces de movilizar los recursos y los esfuerzos cooperativos que necesitan de otros, o de su propio personal para lograr los objetivos.

Segundo, el triángulo estratégico enfatiza la importancia de considerar y someter a prueba la proposición de valor que apuntala sus operaciones. Ellos conocen sus misiones. Sin embargo, el triángulo estratégico les pide cuestionar y satisfacerse a sí mismos que sus misiones son valiosas y que ellos tienen los medios más efectivos para lograr los resultados deseados. Los desafía a describir la cadena lógica que conecta sus actividades a los resultados socialmente valorados. Privilegia el uso de técnicas, tales como el análisis de eficacia en función de costos y la evaluación de programas, para proporcionar pruebas empíricas sobre el valor de sus proposiciones (Moore, 1995, pp. 33-36). Todo esto surge simplemente de concentrar la atención específicamente sobre el asunto del valor público.

### ***Uso del modelo en la administración sin fines de lucro***

Hasta ahora, tenemos menos experiencia en el uso de este modelo con gerentes de organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, nuestra práctica es que hay algunas características importantes de este modelo que parecen tener impacto entre estos administradores<sup>7</sup>.

### ***Valor expresado como logro de la misión en vez del comportamiento financiero***

Quizás lo más importante es que el meollo del modelo está en el valor público creado; además define el valor creado en términos de misiones y objetivos en vez de explicarlo en términos de comportamiento financiero. La idea de que la principal razón de ser de una organización es su propósito social, y que su valor reside en el logro de dicho propósito, parece estar más cerca del mundo en el cual los gerentes sin fines de lucro operan, que en el mundo en el cual el éxito financiero de la empresa se asegura a través de la entrega de productos y servicios a clientes que los desean. Los gerentes de las organizaciones in fines de lucro desean hablar en términos del valor social de misiones particulares en vez de la lucratividad o la sostenibilidad financiera de la empresa. A ellos les agrada la idea de que hay un importante valor público que se está creando por arriba y por sobre el deseo de los clientes de pagar por los servicios<sup>8</sup>.

### ***El entorno habilitador como fuente de apoyo y legitimidad***

Los gerentes de las organizaciones sin fines de lucro parecen concordar con la idea que una parte importante de su entorno estratégico no está conformado simplemente por clientes y competidores sino por un público más amplio que constituye su entorno habilitador. Muchas de las organizaciones sin fines de lucro son ya sea exclusivamente o políticamente importantes, en el sentido que ellas abogan por las causas y por las organizaciones de distribución de servicios de las entidades que proveen servicios a los clientes. Estas organizaciones comprenden perfectamente la importancia de desarrollar poderosos electorados políticos y alianzas en el amplio entorno habilitador y en la entrega de servicios de alta calidad a los clientes. Aún aquellas organizaciones sin fines de lucro que están principalmente comprometidas con la entrega de servicios comprenden que ellas dependen ya sea de las contribuciones de los donantes o de las transferencias y de los contratos del gobierno. Por consiguiente, ellas también tienen que pensar acerca de desarrollar un plan para obtener el apoyo de un entorno habilitador más amplio que difiere significativamente de aquellos a quienes ellas sirven.

En resumen, debido a que las organizaciones sin fines de lucro necesitan respaldo político para llevar a cabo los objetivos preconizados y necesitan fondos de los donantes y del gobierno para cumplir sus objetivos de entrega de servicios, ellas estudian lugares diferentes de aquellos en que se gana dinero por la venta de productos y servicios para obtener estos recursos. Para ellas, el concepto de un entorno habilitador lleno de donantes, ciudadanos, medios publicitarios, grupos de interés y de proveedores de fondos públicos que uno enfrenta en las etapas iniciales al reportar vínculos considerados más apropiados que el concepto de clientes que pagan a quienes se enfrenta en la etapa final en la esfera de servicios. El mercado en que ellos tienen que competir no es el mercado de clientes, es uno en el cual los donantes, ciudadanos y los representantes electos se comprometen en propósitos públicos. Para competir en ese mercado ellos saben que necesitan tener un perfil público para comunicarse con los donantes. Saben que el perfil público tiene que ser acerca de su misión. En todas estas alternativas, la concentración en algo denominado el “entorno habilitador” opera mejor para ellos como un mercado en el cual ellos están tratando de competir y vender que si ellos se concentran en los clientes.

### ***Construcción de legitimidad y apoyo como un fin y además como un medio***

Recientemente, hemos descubierto uno de los usos más interesantes de este modelo para gerentes de organizaciones sin fines de lucro. Este uso tiene que sobre la manera en que las organizaciones sin fines de lucro conciben el valor que están creando en la sociedad y qué tienen que hacer para sobrevivir.

Nosotros hemos estado trabajando con una organización grande sin fines de lucro. La organización en su totalidad posee una carta de constitución del gobierno, y depende significativamente de las contribuciones caritativas en dinero (30 por ciento de los ingresos totales), de los materiales y del trabajo voluntario (que no tiene precio ni reconocimiento en los informes financieros de la organización). Con todo, a pesar de este ropaje caritativo, una de las dos principales divisiones operativas de esta

organización está instituida en forma muy parecida a la de una empresa comercial. Ella obtiene ingresos de la venta de productos en un mercado altamente competitivo. Está organizada en forma centralizada y muy deliberada y decididamente orientada hacia ciertos objetivos estratégicos tales como la determinación de objetivos de ingreso, el fortalecimiento de su superioridad en los mercados existentes, y en la penetración de nuevos. La otra parte de la organización está constituida como una legítima organización de caridad tradicional. Tiene una amplia estructura descentralizada. Sus ingresos provienen de contribuciones caritativas. Distribuye sus servicios gratis a los clientes que lo merecen y ayuda a las comunidades a prevenir diversos desastres que les podrían ocurrir.

Cuando uno mira a la organización como un todo a través de los modelos tradicionales de estrategia de los negocios que enfatizan el comportamiento financiero, la organización parece tener una configuración desfavorable. Ninguna de las líneas de productos individuales gana ingresos que puedan cubrir la totalidad de sus costos. La organización como un todo podría desaparecer rápidamente si no se mantuviera viva por una afluencia de contribuciones voluntarias consistentes de dinero, material y tiempo que parece responder a las tradiciones de la organización como un conjunto en vez de su comportamiento particular en cualquiera de sus líneas de producto. Esta dependencia financiera de las contribuciones caritativas es una vergüenza para los miembros de la institución que están organizados como empresa comercial. Ellos desean demostrar que pueden satisfacer el examen del mercado, y al hacerlo, demostrar que están creando valor para la sociedad.

Sin embargo, si uno mira esta organización como un todo y a cada una de sus líneas de productos en el contexto del triángulo estratégico, el valor creado por la organización se ve muy diferente. La razón importante es que el círculo de la legitimidad-y-apoyo en el triángulo estratégico puede mirarse no sólo como algo que es instrumentalmente valioso y necesario para proseguir con la misión de la organización, sino como un fin valioso en sí mismo. El razonamiento es el siguiente.

El valor más obvio producido para la sociedad por la organización sin fines de lucro es el valor asociado con el logro de la misión de la entidad y los objetivos o servicios de bajo costo y alta calidad para sus clientes. Esa perspectiva es estimulada tanto por el modelo de actividad comercial como por los modelos del sector público porque ellos ven la organización como entidades de producción (Bryce, 1992, p. 72). Como tal, su valor radica en el trabajo que ellas llevan a cabo al tomar recursos e incrementar su valor a través del proceso productivo de la organización. Esa clase de valor es capturada en el triángulo estratégico por el círculo del valor.

Empero, uno puede argüir razonablemente que las organizaciones crean valor para la sociedad por medio diferentes del logro de su misión y del servicio a los clientes. Por ejemplo, como se indicó anteriormente, las organizaciones sin fines de lucro pueden ser valiosas canales para la expresión de las aspiraciones caritativas de los individuos. La satisfacción individual (o utilidad) puede tener su origen en las vidas de los donantes cuando su regalo puede transformarse en algo de mayor significación e impacto por el

trabajo de la organización sin fines de lucro (Oster, 1995, p. 37). Si esto es verdad, entonces el valor es creado en el nivel superior del trabajo de la organización así como en el nivel inferior. La entrevista con los donantes crea valor así como lo hace el encuentro con los clientes.

Además, si los hallazgos de Robert Putman (1993) acerca de la importancia del capital social en la mejora de la calidad de vida de los individuos y si también se puede creer en la mejora de muchas operaciones públicas, uno puede también argüir que un producto con valor para las empresas sin fines de lucro podría ser el de incrementar las existencias de capital social y cívico en la sociedad – las redes de reciprocidad y confianza que hacen la vida más agradable y lubrican los millones de transacciones que permiten a la sociedad ser productiva como un todo (Putman, pp. 181-185). Entonces, en la medida que las organizaciones sin fines de lucro crearon un mundo donde los vecinos ayudan a los vecinos, se podría haber producido un importante valor social. Esto también sucede en los niveles altos de la organización, en donde se están acumulando recursos, en el proceso de producción cuando los voluntarios están involucrados en ayudar a los clientes, y en los niveles bajos donde el alimento y la vestimenta se distribuye entre los clientes necesitados.

Lo que implican estos puntos es que, si la organización sin fines de lucro se concentra fuertemente en la forma en que ella está tratando de construir apoyo y legitimidad mediante la interacción con los donantes individuales en transacciones que proporcionan a significado de sus regalos y en la construcción de una red de personas que concuerdan con la causa, entonces ese trabajo tiene varios resultados importantes. Primero, el trabajo es instrumentalmente valioso para asegurar una afluencia de recursos para propósitos que ahora pueden ser logrados y clientes que ahora pueden ser ayudados. Segundo, una vez que ponemos este diagrama en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro y comprendemos que sus propósitos sociales importantes incluyen la canalización de las aspiraciones individuales y la creación de capital social, entonces el trabajo de legitimar y apoyar los propósitos de la organización llega a ser valioso por sí mismo.

Esta perspectiva cambia radicalmente tanto la evaluación de la organización en su conjunto, como la evaluación relativa de sus partes. La organización se ve mucho más valiosa desde este punto de vista que desde la perspectiva de los modelos de negocios financieros. Las partes de la organización que están produciendo actividades caritativas tradicionales se ven mucho más valiosas que lo que parecían cuando ellas estaban siendo analizadas desde la perspectiva de la actividad comercial. Ambas consideradas en forma conjunta tienen implicaciones muy importantes para la estrategia total de la organización.

La perspectiva de valor público incorporada en el triángulo estratégico también transforma la visión de los medios en que los voluntarios de dinero, material y tiempo contribuyen a la organización. Desde la perspectiva de los negocios, el medio más fácil para entender las contribuciones voluntarias de dinero, tiempo y material es verlas como fuentes de fondos o como factores de producción de bajo costo, esto es, como personas que contribuyen a apoyar y legitimar la organización y sus capacidades operativas. Una vez que reconocemos que su satisfacción y la forma en que ellas interactúan entre sí y

con los clientes de la organización son importantes fines de la organización así como también los medios, entonces su experiencia llega a ser un incremento adicional de valor producido por la organización. Como tal, llega a ser tan importante centrarse en su satisfacción como lo es de concentrarse en la satisfacción de los clientes.

## Referencias

- Andrews, K.R. 1971. *The concept of corporate strategy*, New York: Irwin.
- Barnard, C. 1966. *Functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Boris, E.T. 1999. The nonprofit sector in the 1990s. En C.T. Clotfelter & T. Ehrlich (eds.), *Philanthropy and nonprofit sector in a changing America* (pp. 1-34), Bloomington: Indiana University Press.
- Bryce, H. 1992. *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bryson, J.M. 1995. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Donahue, J. 1989. *The privatization decision: Public ends, private means*. New York: Basic Books.
- Brucker, P. 1973. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row.
- Freemont-Smith, M.R. 1965. *Foundations and governments: State and federal law and supervision*. New York: Russell Sage.
- Greenbjerg, K.A. 1998. *Markets, politics and charity: Nonprofits in the political economy*. En W.W. Powell & E. Clemens (eds.), *Private action and the public good* (pp. 137-150). New Haven, CT: Yale University Press.
- Heymann, P.B. 1987. *The politics of public management*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Jensen, M.C. 1998. *Foundations of organizational strategy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996. *The balance scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leone, R.A. 1986. *Who profits: Winners, losers, and government regulation*. New York: Basic Books.
- Moore, M.H. 1995. *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Oster, S.M. 1995. *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York Oxford University Press.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. 1982. *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Putnam, R.D. 1993. *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Smith, S.R. & Lipsky, M. 1993. *Nonprofits for hire: The new welfare state in the age of contracting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Weissbrod, B.A. 1988. *The nonprofit economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wilson, J.Q. 1989. *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. New York Basic Books.
- Young D. 1986. *Executive leadership in nonprofit organizations*. In W.W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector*.

## **Notas**

<sup>1</sup> En este artículo, cuando hablo del liderazgo de las organizaciones sin fines de lucro, me estaré tácitamente refiriendo tanto al consejo de administración como a los directores ejecutivos. Entiendo que la función directiva es distribuida a través de estas diferentes oficinas y a través de las diferentes personas que ocupan estas oficinas. En el corto espacio disponible para mí en este artículo, no consideraré la compleja pregunta sobre quien debería o ejerce el liderazgo en las organizaciones sin fines de lucro y, por lo tanto, no discutiré la relación de consejo con el director ejecutivo. Asumiré que la responsabilidad por el liderazgo es compartida entre estos actores.

<sup>2</sup> Yo debo agradecer a John McArthur, ex decano de la *Harvard Business School*, quien enfatizó este punto (véase también Kaplan & Norton, 1996).

<sup>3</sup> Yo debo agradecer al Profesor James Austin de la *Harvard Business School* por mencionar este punto.

<sup>4</sup> Observe que el público no tiene elección aquí. Él autoriza algún propósito ya sea como público espiritual o caritativo. Hace contribuciones en forma de excepciones tributarias. De modo que uno puede decir que el propósito está ratificado públicamente así como también respaldado privadamente (véase Bryce, 1992). Sin embargo, hay algo notable acerca del hecho que los individuos pueden definir algo como de propósito público sin tener que persuadir a otros que concuerden con el caso particular.

<sup>5</sup> Agradezco al Profesor Kasturi Ragan de la *Harvard Business School* por este concepto y la frase (véase también Oster, 1995).

<sup>6</sup> Aquí, me estoy apartando del punto de vista de Bryce (1992). Él parece pensar que la misión existe independientemente del financiamiento. La tarea del financiamiento es encontrar dinero para apoyar la misión. Él afirma que “el punto central de la (tarea de administración financiera) es adquirir, administrar y asignar los dólares de modo que la misión filosófica de la organización, cualquiera que sea ésta, pueda ser ejecutada”. Sin embargo, uno podría igualmente considerar la articulación de la misión como un método de captar fondos. En fin de cuentas, uno podría concebir empresarios sin fines de lucro que han decidido que su misión sería cualquiera de las aspiraciones que en la actualidad no están satisfechas. En menor grado, nosotros podríamos imaginar que la declaración de la misión podría ser construida con una mirada en la cuestión de si fuera capaz de sostener contribuciones voluntarias no solo de los donantes sino también de los consejos, administradores, funcionarios y clientes.

<sup>7</sup> Estoy hablando principalmente acerca de las experiencias que Christine Letts, Peter Fumkin, y yo hemos tenido enseñando a gerentes sin fines de lucro en el contexto de programas para ejecutivos y conducentes a la obtención de un grado en la *Kennedy School*.

<sup>8</sup> Hasta este punto, la clasificación gerencial parece que ocurre a través de los sectores; aquellos a quienes le agradan los propósitos públicos tienden a migrar hacia las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales y aquellos a quienes le agrada la creación de riqueza tienden a migrar hacia las empresas de negocios (Weissbrod, 1988). Sin embargo, este efecto está siendo alterado hasta cierto punto por dos tendencias. La primera es que, en forma creciente, las empresas de negocios son consideradas importantes no sólo por producir riqueza sino también por lograr propósitos sociales. En consecuencia, los sectores sin fines de lucro y gubernativo tienen una ventaja menos distintiva en la competencia por gerentes con conciencia social. Segundo, muchos gerentes privados se enriquecen tempranamente, de modo que están deseosos de iniciar una nueva carrera en los sectores públicos.