

Gestión de las organizaciones no gubernamentales

(material preparado por Fernando Fantova en 2008 para el master virtual de Hegoa (Universidad del País Vasco) sobre estrategias, agentes y políticas de cooperación al desarrollo)

Las organizaciones no gubernamentales son agentes o herramientas de gran importancia en el escenario de la cooperación internacional y todas las personas comprometidas con el desarrollo humano tenemos, en mayor o menor medida, interés o implicación en ellas. Una buena gestión de estas organizaciones es, seguramente, una contribución clave para el logro de esa cooperación y ese desarrollo que perseguimos. Y todas las personas implicadas en las organizaciones no gubernamentales participamos o podemos participar de alguna manera en eso que llamamos gestión.

Esperamos que este texto represente una aproximación clarificadora, motivadora y práctica a conceptos y herramientas de gestión adaptados a la realidad de las organizaciones no gubernamentales. Y esperamos que esos conceptos y herramientas sean útiles para una variedad de circunstancias y situaciones que nos podamos encontrar tanto dentro como fuera de este tipo de entidades.

Las competencias que se espera que las alumnas y alumnos adquieran, desarrollen o mejoren serían las siguientes:

1. Desarrollar los conceptos y esquemas básicos necesarios para referirse a las organizaciones y su gestión.
2. Discutir las especificidades de las organizaciones no gubernamentales que sean relevantes para su gestión.
3. Reflexionar sobre la contribución de la gestión de las organizaciones en la cooperación y el desarrollo.

4. Identificar, describir, diferenciar y articular los diferentes procesos de gestión que pueden desarrollarse en una organización.
5. Utilizar las principales herramientas de gestión necesarias en las organizaciones no gubernamentales

Este texto consta de tres unidades didácticas, con los siguientes títulos:

13.1. Comprender las organizaciones no gubernamentales y su gestión.

13.2. Iniciándonos en la gestión.

13.3. Avanzando en la gestión y mejorando su calidad.

Unidad Didáctica 1. Comprender las organizaciones no gubernamentales y su gestión

En esta unidad didáctica vamos a intentar mejorar nuestra capacidad de comprender las organizaciones, en su complejidad, y, específicamente, bucear brevemente en el entramado y la dinámica de las organizaciones no gubernamentales. Cotidianamente trabajamos en las organizaciones no gubernamentales (y en las organizaciones en general) y frecuentemente nos cuesta comprender su funcionamiento y sus efectos. Vamos a intentar, conjuntamente, arrojar un poco de luz para ello. En ese marco, ubicaremos la gestión como un importante proceso o conjunto de procesos que tiene lugar en las organizaciones. Vamos a intentar tener una visión global de esos procesos de gestión y verlos en su doble dimensión operativa y estratégica. Intentaremos comprender y desmenuzar adecuadamente el significado de la gestión, un término sobre el que no son infrecuentes las confusiones y los reduccionismos.

1.1. Objetivos específicos de la unidad didáctica

- Conocer algunos conceptos básicos que utiliza la teoría de las organizaciones.
- Construir un esquema de comprensión de las organizaciones.
- Analizar las características fundamentales de una organización no gubernamental.

- Reflexionar sobre la complejidad del fenómeno organizacional.
- Ubicar los procesos de gestión en el contexto del conjunto de procesos organizacionales.
- Discutir y construir el concepto de gestión.
- Identificar y diferenciar los diferentes procesos de gestión.
- Diferenciar y articular la dimensión estratégica y la dimensión operativa de la gestión.

1.2. Esquema de los contenidos principales de la unidad didáctica

- Concepto de organización, estudio de las organizaciones, elementos a estudiar.
- Entorno de la organización
- Recursos de las organizaciones.
- Actividades organizacionales.
- Estructura de la organización.
- Las organizaciones no gubernamentales.
- Organizaciones no gubernamentales, cooperación y desarrollo.
- Concepto de gestión.
- Procesos de gestión: procesos básicos, procesos de gestión de recursos, procesos de gestión avanzada.
- Gestión estratégica y gestión operativa.

1.3. Texto base de la unidad didáctica

Introducción

En esta unidad didáctica¹ tratamos de comprender mejor las organizaciones no gubernamentales como paso para aproximarnos a su gestión. Y es que,

¹ Adaptamos, tanto en ésta como en el resto de unidades didácticas, fragmentos de: FANTOVA, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid, CCS; FANTOVA, F. (2003): "Perspectivas en gestión de servicios sociales" (www.fantova.net); FANTOVA, F. (2005): *Manual para la gestión de la intervención social*. Madrid, CCS; y FANTOVA, F. (2005): *Tercer sector e intervención social: trayectorias y perspectivas*. Madrid, PPC.

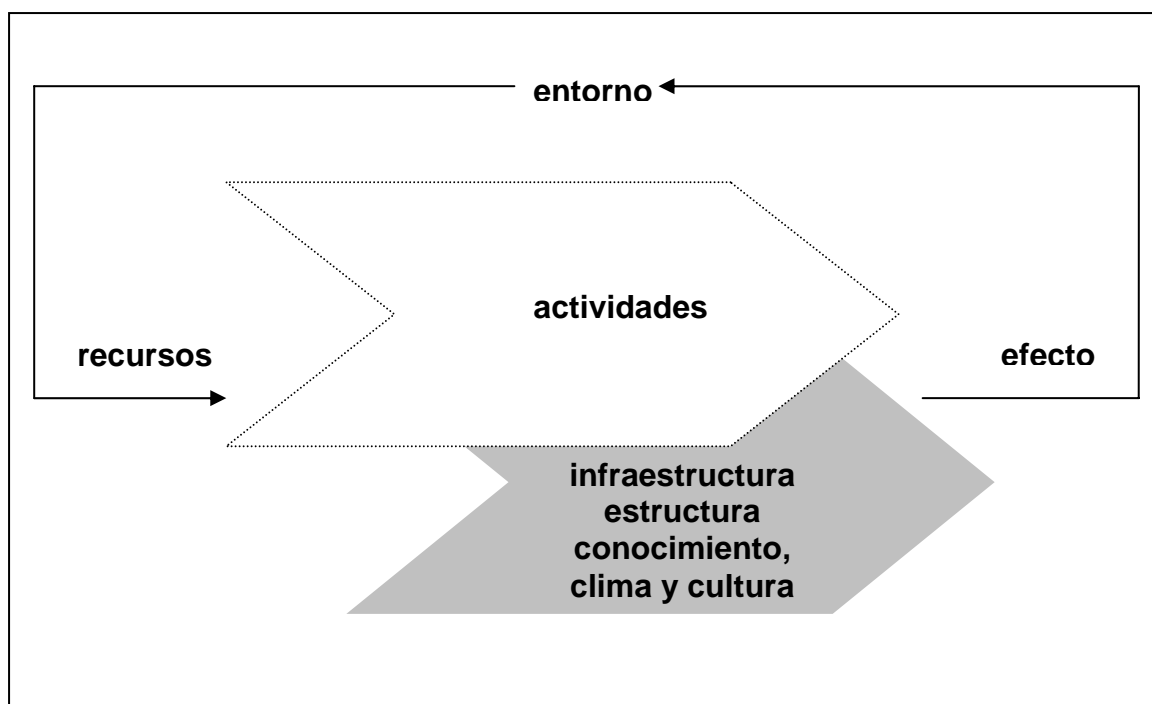
ciertamente, asumimos el punto de vista según el cual el estudio de la gestión (y, por tanto, la ciencia de la gestión) se realiza en un contexto más amplio de estudio de la organización o las organizaciones (ciencia de la organización). En la historia de la teoría de la organización se han desarrollado diferentes concepciones que han ido arrojando luz, probablemente, sobre diferentes aspectos o dimensiones del fenómeno organizacional, sin que exista en la actualidad una teoría sistemática e integradora comúnmente aceptada. Cada una de las personas que intentamos estudiar una organización parte de su (en palabras de Pichón-Rivière) ECRO (Esquema Conceptual Referencial Operativo), es decir, del conjunto organizado de conceptos que le permiten aproximarse a una determinada parcela de la realidad.

Nosotros nos ubicamos en un paradigma² de comprensión de las organizaciones como *macroprocesos*, como conjuntos o series de actividades en las que interactúan reiteradamente personas y que van produciendo y reproduciendo una diferenciación entre un sistema (que denominamos organización) y un entorno. Esos procesos que constituyen la organización *consumen* recursos (humanos, económicos, informacionales o materiales) que *toman* del entorno, y se van estructurando (de modo que actividad y estructura no son sino dos caras de la misma moneda), a la vez que van desencadenando efectos en ese entorno del que hablábamos. Esa estructuración de la organización a la que nos referíamos se produce, desde nuestro punto de vista, en tres niveles:

- En el nivel de la infraestructura, en la medida en la que determinados recursos más que *atravesar* la organización *se quedan en ella*, se hacen *propios*.
- En el nivel de la estructura social (formal e informal).
- En el nivel de los conocimientos, sentimientos y valores compartidos (lo que podríamos llamar, la *superestructura*).

² Ver SCHVARSTEIN, L. (1991): *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós. También www.complejidad.org.

Tanto en nuestro esquema como en cualquiera de los otros que puedan encontrarse³ hay una doble voluntad: por una parte abarcar de la manera más completa, más comprensiva que sea posible el fenómeno organizacional; por otra parte, reducir en la medida de lo posible el número de variables a las que referirse para explicar la organización, de modo que se eviten las redundancias y se llegue a los ejes fundamentales. En todo caso, sobre lo que sí hay un consenso generalizado y una evidencia empírica abrumadora es sobre la interdependencia dinámica entre los diferentes aspectos, cuestión subrayada por la llamada *teoría de la contingencia*. En cada uno de los apartados podríamos extendernos en explicitar cómo afecta cada elemento a los demás y cómo es afectado por otros. La conclusión, al final, sería que todos afectan a todos. Veámoslos uno a uno.



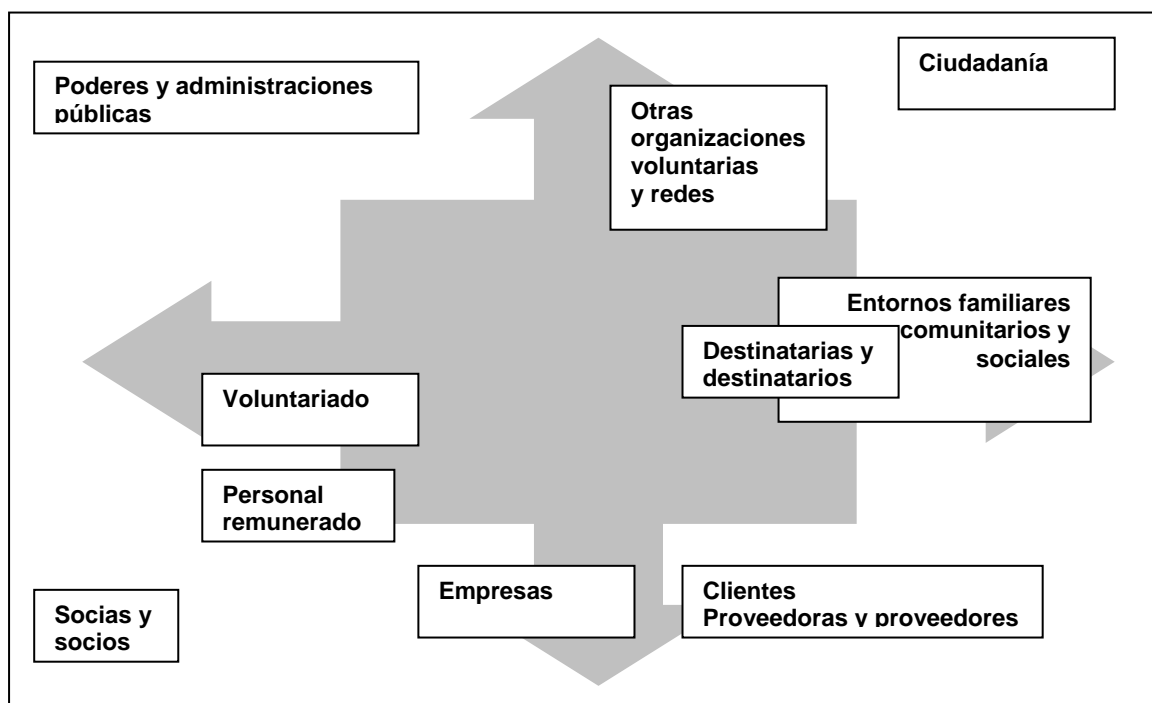
³ Uno de los más citados es el propuesto por Kast y Rosenzweig en el que se habla de cinco subsistemas: técnico, de metas y valores, psicosocial, estructural y administrativo.

Entorno

Los términos entorno (lo que está *en torno de* la organización) y contexto pueden utilizarse de forma indiferenciada. También se encuentra a menudo el término ambiente o medio ambiente. No podemos hablar de organización sin hablar de entorno. En la medida que se constituye, estructura o diferencia una organización, lo hace respecto de *su* entorno. Es decir, la construcción de una organización es (simultánea y necesariamente) la configuración de un entorno. Usualmente se hace una diferenciación entre el macroentorno y el microentorno o entre entorno general y entorno específico. Por *entorno macrosocial* se suele entender el conjunto de la realidad social que, de una u otra manera puede afectar a la organización y puede verse afectado por ella: cuestiones políticas, económicas, legislativas, climáticas, culturales, urbanísticas, tecnológicas, laborales, geográficas o de otra índole. En el *entorno microsocioal* lo fundamental es identificar las personas o grupos que tienen algún interés en relación con la organización o que hacen posible su existencia. Es lo que se suele denominar con el nombre de *stakeholders* (o personas y grupos interesados o implicados): clientes, participantes, empleados y empleadas, asociaciones, proveedoras y proveedores, colaboradores y colaboradoras, políticos y políticas, voluntarios y voluntarias, organizaciones reguladoras, donantes, directivos y directivas, acreedoras y acreedores, audiencias, competidores y competidoras, grupos de presión, miembros, beneficiarios y beneficiarias, comunidad circundante, otras organizaciones, financiadoras, grupos, organizaciones a las que se pertenece, administraciones públicas (por ejemplo, la personalidad jurídica de una organización sería una característica del vínculo que la organización mantiene con los poderes e instituciones públicas), destinatarias, públicos, entre otras personas e instituciones, podrían considerarse en este apartado. Cada una de esas personas o entidades tiene unas necesidades conscientes o inconscientes, expresadas o implícitas, legítimas o ilegítimas en función de las cuales interactúa con la organización e influye en ella. En última instancia la organización se legitima socialmente (tiene *sentido*) en función de la respuesta a determinadas necesidades, en función de los cambios en la situación de esas

personas y grupos interesados o implicados. De esos resultados esperados derivará la misión y objetivos de la organización. Por otro lado, el microentorno, además de ese componente humano, tendrá también un componente físico, que nos hablará de la *ubicación* de la organización o de partes o unidades de ésta.

Desde estudios de teoría de la gestión centrados en temas de estrategia o de marketing se pone especial énfasis en el conocimiento (en definitiva, en formas más o menos rigurosas de investigación social) acerca del entorno y, de forma especial, en la *imagen* que los diferentes *públicos* se forman sobre la organización o alguna actuación o parte de la ella, en tanto que esa imagen pública, esa percepción va a condicionar la relación entre la organización y esos diferentes grupos interesados en ésta. Desde esas perspectivas se acostumbra a comprender los entornos en tanto que *mercados*, en los que se evalúa con técnicas tanto cuantitativas como cualitativas aspectos como, por ejemplo, su complejidad, dinamismo, incertidumbre u hostilidad.



Recursos

Aplicaremos aquí la palabra recursos básicamente a todo aquello que *entra* al sistema y que por tanto es transformado (o, también, utilizado) por el sistema (y, de alguna forma, constituye el sistema). En el mismo sentido utilizaremos la palabra insumo o la muy utilizada palabra inglesa *input*. Hablamos fundamentalmente de recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros e información. Obviamente en el sistema, además de los recursos o insumos y los procesos, hemos de hablar de lo que *sale*: los productos (*output*) (y, a continuación, de los resultados e impactos, como veremos más adelante). En función de las características de la organización ese *output* será de un tipo o de otro y, en forma lineal o circular, se convertirá de nuevo en recurso o insumo (humano, material, financiero o informacional) para un nuevo proceso en la misma u otra organización.

Hablaremos de recursos humanos para referirnos a esos *aportes* de las personas a las organizaciones o a esa dimensión de las personas que se pone en juego en la organización. Los recursos humanos serían las personas en tanto en cuanto participan en ese fenómeno que hemos llamado organización. Las características cualitativas y cuantitativas de ese *input* humano variarán en función del tipo de relación entre las personas y la organización, diferente en cada caso. No es lo mismo la relación de la socia con la asociación de vecinos o la del obrero de la construcción con la empresa que levanta un edificio. Por ello mismo el insumo que *aporta* es diferente también. La diferenciación entre relaciones de pertenencia y referencia, por ejemplo, es una de las que cabría hacer, así como debieran tenerse en cuenta los elementos de formalidad e informalidad de cada *contrato psicológico* entre las personas y la organización. En todo caso, no queremos que este encuadre conceptual de las personas en relación con lo que hemos llamado recursos o insumos se entienda como una visión instrumental de éstas. Se trata de todo lo contrario. Hablamos así de las personas porque es la manera legítima de hablar de ellas en el nivel de análisis organizacional. Obviamente las personas, con nuestras necesidades y

capacidades, con nuestras *agendas ocultas* y demandas, características y trayectorias, sentimientos y valores, desbordamos este marco de comprensión.

Aparte de los recursos humanos hemos diferenciado tres grandes tipos de insumos: los recursos materiales, los recursos financieros y la información. Nos referimos a la información, en un sentido amplio o profundo, como aquello que se intercambia en la comunicación o relación entre las personas. Información con contenido, con emoción, con significación, con influencia (siempre mutua). Estos insumos *alimentan* el proceso de transformación o producción y el proceso de estructuración de la organización, procesos sinérgicos y, en cierta manera, indiferenciables.

Procesos (actividades)

Desde nuestro punto de vista la distinción y relación entre estructura y proceso representa uno de los *nudos gordianos* de la teoría social y de la teoría de la organización. Sztompka⁴ ha considerado un verdadero pecado original de la sociología la distinción que hizo Comte entre *estática social* y *dinámica social*, reproducida por Spencer en su oposición entre estructuras y funciones y que, a nuestro juicio, reaparece en los diferentes planteamientos acerca de la cuestión de la estructura y los procesos. Desde nuestra perspectiva, proceso y estructura son dos caras de la misma moneda. Todo proceso viene mediatizado o canalizado por la estructura y todo proceso es proceso de estructuración o reestructuración, es decir, proceso que afecta a la estructura. Por otra parte en la medida en que un proceso se estabiliza o se formaliza, decimos que se *estructura*; cuando estandarizamos un proceso, cuando creamos un *sistema* para hacer algo de forma regular, estamos creando estructura.

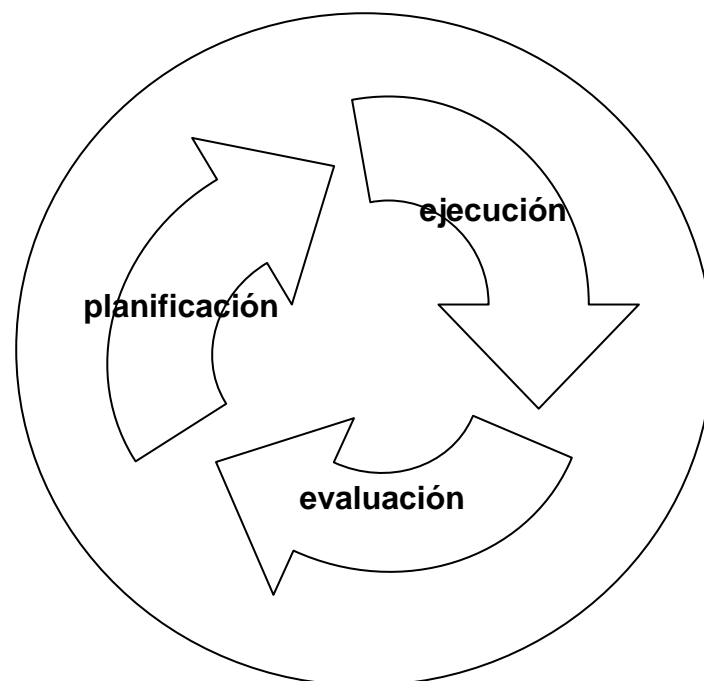
Podríamos definir los procesos como series, flujos o entramados de actividades (por lo tanto de acción e interacción) en las que se ponen en juego unos recursos y mediante las cuales se desencadenan unos efectos. Un proceso se

⁴ SZTOMPKA, P. (1995): *Sociología del cambio social*. Madrid, Alianza Editorial, pp. 25-26.

compone de actividades, de las que, a su vez, forman parte tareas. Queremos huir, sin embargo, de definiciones restrictivas de los procesos que tienen lugar en las organizaciones y que *constituyen* las organizaciones. En muchas ocasiones se habla de procesos como secuencias lineales de actividades formalizadas transformadoras de recursos tangibles. Y se olvida que mucho de lo que *pasa* en las organizaciones carece, necesariamente, de esa *linealidad*, de esa *formalidad* y de esa *tangibilidad*. Cuando hablamos de procesos y de actividades en las organizaciones nos hemos de referir al conjunto de la acción: la formal y la informal, la vinculada con la producción y la vinculada con la conspiración, la lícita y la ilícita, la lineal y la circular y así sucesivamente. Proponemos comprender los procesos, en primera instancia, como cadenas de interacciones, intercambios, comunicaciones o relaciones interpersonales, aunque en el contexto de esos flujos haya momentos en los que no se produzca interacción entre personas sino transformación de la materia. Cadenas que atraviesan constantemente las fronteras entre partes de la organización y las fronteras entre la organización y el entorno, Estamos, pues, asumiendo el macroproceso de la organización, en última instancia, como proceso de comunicación interactiva y estructurante que va tejiendo y destejiendo redes, que va transmitiendo contenidos, respondiendo a necesidades y a la vez definiendo relaciones de poder.

A la hora de clasificar los procesos de una organización, nos parece conveniente seguir la pedagógica propuesta de Mintzberg en su cuento sobre la señora Raku. En él se parte de un proceso muy sencillo de elaboración de cerámica en manos de una única persona, y se va viendo como va aumentando la complejidad y se van desarrollando más procesos, que en definitiva no tienen sentido sino para hacer posible (aunque transformado) el proceso *original*. Cuando no se entienden de esta manera las cosas y se olvida que todo lo que se hace en la organización está orientado, en última instancia, en un único macroproceso, se van generando los reinos de taifas y de las dinámicas departamentalistas.

Desde la perspectiva adoptada por Mintzberg, queda claro que la diferenciación entre proceso o procesos operativos (o de intervención o producción o prestación de servicio) y proceso o procesos de gestión es útil, pero hay que reconocer que arbitraria. Llamamos procesos de gestión a procesos que se van segregando, generando o estructurando en función de las necesidades y características del proceso operativo. En esencia, para Mintzberg, esa gestión, esa coordinación al servicio de la producción o de la intervención se realiza mediante la adaptación mutua entre personas, supervisión de unas hacia otras o formalización de procesos, resultados, habilidades o reglas esperadas.



Desde nuestra óptica, en todo proceso hay un triple componente: la planificación (incluida la toma de decisiones), la ejecución y la evaluación. Estos tres componentes no los entendemos tanto como etapas sucesivas o compartimentos estancos, sino como *momentos* constantemente presentes en los ciclos de actividad. Autores muy distintos desde ópticas diversas han señalado este funcionamiento en *bucles* (se planifica, se ejecuta, se evalúa, se vuelve a planificar y así sucesivamente), que a su vez están compuestos de pequeños bucles, y así sucesivamente. Determinados procesos que se realizan

en la organización podemos formalizarlos y temporalizarlos en forma de *procedimientos* e igualmente podemos dibujar un *mapa de procesos* en el que intentemos evitar los *cuernos de botella*. En realidad, el establecimiento de los llamados *sistemas de calidad* no es sino la formalización y documentación de una serie de procesos, generando documentos como el *manual de calidad* (en el que se reflejan las políticas sobre calidad) y el *manual de procedimientos*. La gestión de calidad y, en general, la gestión de o por procesos propende a una formalización de éstos en la que se identifique con claridad la cadena necesidades-recursos-actividades-productos-resultados y en los que se señalen estándares de calidad al respecto. Se ha señalado, sin embargo, que variables como la analisibilidad (posibilidad de ser desglosado en etapas) o variedad (número y naturaleza de los cambios) de un proceso hacen más o menos factible su formalización⁵. En todo caso, los procesos y las interacciones van mucho más allá de lo que puede llegar a ser formalizado.

Antes de pasar a hablar de la estructura queremos fijar brevemente en nuestro esquema los conceptos de *tecnología* y *estrategia*. Ambos suelen formar pareja con la estructura en estudios, bien sea sobre la relación entre estrategia y estructura o entre tecnología y estructura. Así, se acostumbra a llamar *tecnología* al conjunto y características de los medios materiales que se utilizan en los procesos de transformación. Sin embargo, el concepto de tecnología (o metodología) debiera ampliarse al conjunto y características de las técnicas (modos de hacer cosas en forma reproducible en aplicación de conocimiento científico) que se utilizan en los procesos de las organizaciones en general. Cuando hablamos de la tecnología que utiliza un educador social no nos referimos a su ordenador sino, posiblemente, a formas de relación interpersonal. Como ya hemos dicho, hay materias en las que es más difícil hacer las cosas de manera reproducible, sin embargo, el lenguaje no debe despistarnos, y debemos entender que la tecnología de la organización no es sino el *cómo* habitual de los procesos nucleares de la organización.

⁵ FAURE, G. (1993): *Estructura, organización y eficacia de la empresa. Fundamentos de gestión directiva*. Bilbao, Expansión/Deusto, p. 75.

Es en este contexto en el que debemos hablar, también, de *estrategia*. Si la tecnología es la *manera* más bien estandarizada en la que mediante un proceso se alcanzan unos resultados, la estrategia es la *manera* más bien *no* estandarizada en la que mediante el funcionamiento global de la organización (el macroproceso) se alcanzan unos resultados. Para Mintzberg, la palabra estrategia remite a cinco palabras que empiezan por la letra pe: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. Así, la estrategia responde (también) a la pregunta *cómo*. A la gran pregunta *cómo*: ¿cómo sostener a la organización en el entorno respondiendo a su misión y mejorando continuamente? Y la respuesta a ese gran *cómo* es, justamente, la *estrategia*. Y se responderá: diversificando, diferenciándose, estableciendo alianzas o reforzando determinadas capacidades, por poner cuatro ejemplos. Como señala Grant, recogiendo el ya presentado concepto de Simon, la *racionalidad limitada* significa que la organización es incapaz de procesar toda la información disponible. Por ello las estrategias, al imponer limitaciones a la gama de alternativas consideradas, simplifican la búsqueda de soluciones a los problemas⁶. Así pues, llamamos tecnología al *cómo* de los procesos nucleares repetidos en la organización. Llamamos estrategia al *cómo* del macroproceso de la organización. Tanto la estrategia como la tecnología están, pues, *del lado de los procesos*.

Estructura

Decíamos que proceso y estructura son dos caras de una misma moneda. Cuando hablamos de la estructura nos referimos a regularidades, redundancias, pautas, patrones. En primer lugar, el insumo material que se incorpora y se articula en la organización es denominado *infraestructura* de la organización. En segundo lugar, las interacciones sociales que constituyen ese macroproceso que es una organización van produciendo reglas o normas que, a su vez, regulan esas relaciones y vínculos. Dentro de la estructura social de

⁶ GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, Civitas, p. 50.

una organización puede ser objeto de estudio lo que llamamos *sistema relacional* o *estructura informal* de la organización en la cual podemos encontrar redes o estructuras de comunicación, socioafectivas, de poder, de roles, de ubicación física o de estatus que sin haber sido establecidas formal u oficialmente, regulan de hecho muchas facetas de la vida de la organización. Sabemos que las organizaciones se desenvuelven gracias a un entramado generado por infinidad de reglas no formuladas, pero, así como en los pequeños grupos la estructura formal no es tan importante (diríamos que pueden ser *sostenidos* por la estructura informal), en las organizaciones, un correcto diseño y comprensión de la *estructura formal* resulta de capital importancia, precisamente porque, por su tamaño, las organizaciones no pueden posibilitar relaciones directas entre todos los miembros. En todo caso tampoco cabe hacer una separación drástica entre la estructura informal y la estructura formal.

Para comprender bien una estructura organizativa, nos parece que lo más práctico es empezar por lo que Mintzberg llama *núcleo de operaciones* o base de la organización. Se trata de la parte de la organización que está en contacto directo con los clientes o usuarios, o la que está involucrada en los procesos básicos (directamente relacionados con la misión) de la organización. Para que todas estas personas o unidades operativas de la organización no actúen cada una por su lado existen una serie de instancias de coordinación. A la máxima instancia de coordinación la llamamos *ápice estratégico* y a las instancias intermedias entre éste y la línea de operaciones las englobaremos como *línea media*. En cada caso se habla de extensión del control o ámbito de control para referirse al número de personas que son supervisadas por cada responsable. *Achatar la pirámide* abre el abanico; reducir el tramo, amplía el número de niveles jerárquicos. Si imaginamos el organigrama (representación gráfica de la estructura organizativa) de una organización sencilla, aparece con estas tres partes que hemos descrito: una cabeza coordinadora, unos intermediarios entre ésta y la base y unas unidades operativas de intervención, servicio, producción o acción. Sin embargo en casi todas las organizaciones aparecen funciones que,

de una u otra manera, se segregan de esta línea jerárquica y se ubican como apoyos. Mintzberg distingue lo que él llama *tecnoestructura* y lo que denomina *staff* de apoyo. Nos explicaremos.

En toda organización y en las funciones de sus miembros podemos identificar la dimensión *técnica* y la dimensión *administrativa*. Lo técnico sería lo relacionado con el contenido de la misión de la organización. Lo administrativo se refiere a los aspectos formales comunes a cualquier organización con independencia de su misión. Así denominaríamos *tecnoestructura* a puestos o unidades que no están inmersos en la línea jerárquica (es decir, no están en la línea media entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones) y apoyan los procesos aportando conocimiento técnico, es decir, relativo a lo específico de la organización. Aquí ubicaríamos a los técnicos especializados en aquello que la organización sabe hacer. Por el contrario incluiríamos en el *staff* de apoyo a departamentos o personas, típicos de cualquier organización (con independencia de su misión) que contribuyen al buen funcionamiento de ésta, liberando de funciones a la línea jerárquica (ápice, línea media y base). Nos referimos, por ejemplo, a servicios de contabilidad o recursos humanos. Si bien Mintzberg no realiza exactamente de esta manera la diferenciación entre *tecnoestructura* y *staff* de apoyo, nos parece una reinterpretación legítima de sus conceptos. Por otra parte, en algún momento Mintzberg habla de la ideología como una *sexta parte*, lo que no encaja con nuestro esquema. En muchos textos se considerará *staff* por oposición a línea tanto a lo que Mintzberg denomina *staff* de apoyo como a lo que él llama *tecnoestructura*. Así lo explica el propio Mintzberg o Koontz y Weihrich, quienes introducen, a la vez, la diferenciación entre autoridad jerárquica y autoridad funcional. La *autoridad jerárquica* o de línea es aquella relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. La *autoridad funcional* (ejercida desde el *staff*) puede ser entendida como una parte de la autoridad delegada por los superiores de línea que se ejerce sobre un aspecto específico⁷.

⁷ KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1994): *Administración. Una perspectiva global*. México, McGraw-Hill, pp. 293-296. Ver también la edición de 2004.

Como dice Mintzberg, toda actividad humana organizada plantea dos requisitos: la división del trabajo o la actividad en distintas tareas y la coordinación de éstas. Si en el diseño de los procesos las funciones aparecen en relación con los ciclos de actividad, en el diseño de la estructura deben reordenarse con relación a las personas y grupos. Se habla en ese sentido de *estructura funcional*, descrita, junto a otras informaciones sobre la organización en lo que se suele llamar *manual de organización*, del cual una parte es el *manual de funciones*. A la hora de diseñar estos papeles o funciones en la estructura podemos seguir diferentes criterios en relación con cuestiones como:

- Especialización, entendida como el grado de división del trabajo o por el contrario de polifuncionalidad, sea *horizontal* (diferentes actividades o procesos) o *vertical* (diferentes momentos o pasos de un proceso o actividad, que sería lo contrario del enriquecimiento del trabajo).
- Centralización o descentralización en cuanto a la concentración o no de la posibilidad de tomar decisiones, planteándose la opción intermedia de la *delegación*, que sería un traspaso temporal de una parte de las obligaciones y atribuciones, siendo la descentralización un traspaso definitivo.

Según cómo se diseñen las organizaciones aparecen diferentes formas o configuraciones organizativas. En todo caso, hay que advertir que el énfasis en los procesos de los nuevos modelos de gestión plantea nuevos retos al diseño de estructuras organizativas. Así junto a las clásicas estructuras funcionales en las que se da una coordinación *desde arriba*, encontramos estructuras matriciales en las que se articula una doble coordinación (digamos, vertical y horizontal), estructuras por proyectos o estructuras en red, en las que se ensaya un menor uso de la autoridad jerárquica y conexiones variables y flexibles entre las partes de la organización.

En tercer lugar, se postula que en las organizaciones pueden darse una suerte de emociones, cogniciones y significaciones (más o menos) compartidas. Hay

que insistir en que todo proceso de la organización además de producir efectos en el entorno y de afectar a la infraestructura y estructura social afecta a estos elementos (y se ve afectado por ellos) y eso también puede y debe ser tomado en cuenta. Como tendremos ocasión de comprobar, en los nuevos modelos de gestión se pone cada vez más énfasis en este tipo de aspectos que reciben en ocasiones el nombre de *activos intangibles* o *capital intelectual*. Los hemos ordenado en tres bloques, aunque no sean nítidas las fronteras entre ellos:

- Aspectos emocionales o afectivos: lo que podríamos llamar clima de la organización.
- Aspectos cognoscitivos o informacionales: conocimiento organizacional.
- Aspectos de significación: cultura de la organización.

Respecto al primero de los aspectos, diremos que en la literatura organizacional se ha llegado a llamar clima a casi cualquier cosa. Nosotros nos referimos al sentimiento más o menos colectivo, más o menos compartido, más o menos persistente que cabe detectar en la *atmósfera* de una organización. Se ha asociado el clima a la satisfacción, a la moral o al estilo de la organización.

Entre los *aspectos cognoscitivos* incluimos todo lo que sea información significativa construida, procesada y representada de una forma más o menos colectiva en la organización. No toda la información que se produce o recibe en la organización se transforma en conocimiento, sino que tiene que haber un cierto grado de intelección colectiva relativamente consciente de esa información para poder hablar de conocimiento organizacional. De alguna manera el conocimiento organizacional es fruto de la elaboración y el aprendizaje de la información por parte de la organización. Estaríamos hablando del marco conceptual compartido en la organización, del *know how* (saber hacer) compartido. Por otra parte tampoco es posible diferenciar con nitidez los elementos que llamaríamos ideológicos o culturales de aquellos científicos o técnicos a los que nos referimos ahora.

Consideramos la misión, finalidades, objetivos o metas como elementos cognoscitivos de la organización. Así lo son desde el punto de vista del observador externo que estudia la organización. Se trata de elaboraciones más o menos colectivas, más o menos conscientes, más o menos oficiales que nos indican lo que se pretende en la organización. Pueden estar presentes en documentos de la organización, ser expresados verbalmente por diferentes personas o quizá el observador pueda deducirlas de lo que observa. En todo caso, el observador toma estos elementos como *representaciones* presentes en la organización y se da cuenta de que sus posibilidades y limitaciones derivan justamente de ese carácter de representaciones. Quien estudia la organización no prejuzga, de antemano, cuál es la relación entre las actividades que observa y los objetivos que elaboran, presentan o tienen en su mente unos u otros actores⁸. En este *campo de conciencia* de la organización ubicamos también la identidad, la imagen, visión o autocomprensión que la organización tiene de sí misma (en la actualidad o como proyección de futuro), que puede coincidir en mayor o menor medida con la imagen que en el entorno se tiene de ella. Al igual que en los aspectos emocionales es resbaladizo decir cuándo estamos hablando de aspectos organizacionales.

Por último, refiriéndonos a los aspectos de significación, proponemos denominar *cultura* a la ideología de la organización, a los valores realmente operantes en ella, al conjunto de ideas que guía su accionar, a las presunciones (como las llama Schein)⁹ articuladas que rigen el modo de percibir, pensar, sentir y actuar en la organización. Cada organización posee, un abanico de opciones ideológicas y éticas que, de alguna manera la gobiernan, dan sentido a su funcionamiento. No se trata necesariamente de lo que está reflejado oficialmente en los documentos de la organización sino de valores e ideas que, de hecho gobiernan sus pasos aunque a veces no se expliciten.

⁸ GUIOT, J.M. (1985): *Organizaciones sociales y comportamientos*. Barcelona, Herder, p. 17.

⁹ SCHEIN, E.H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza & Janés, p. 26.

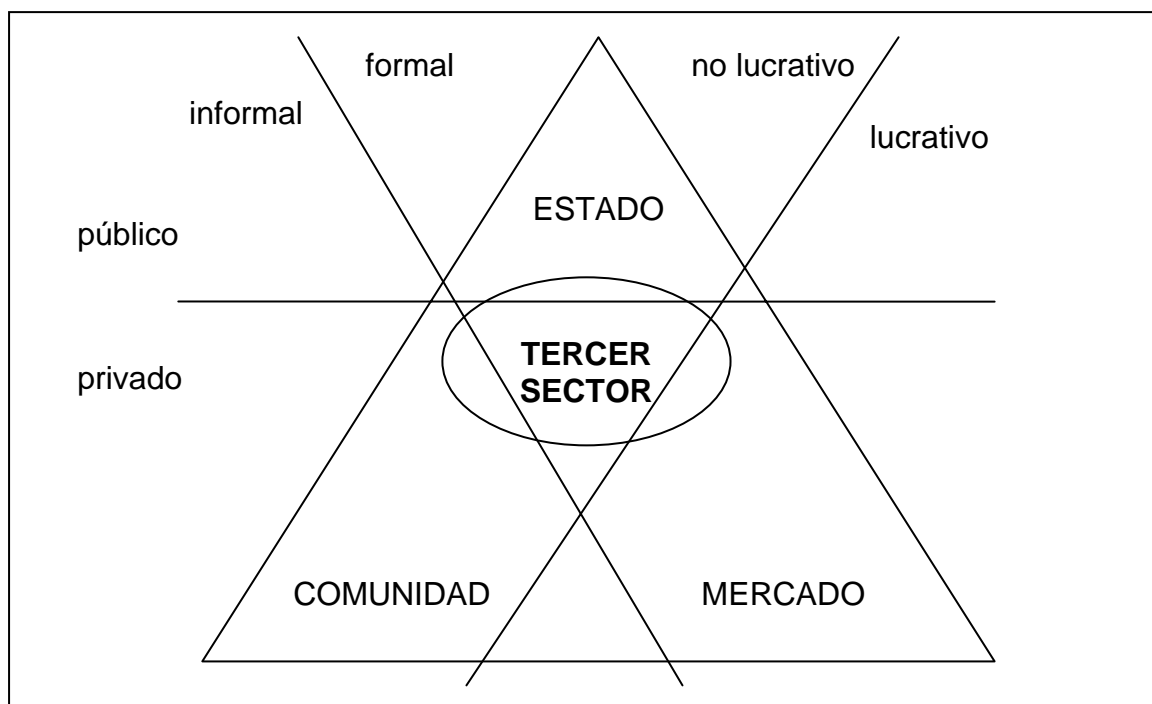
Las organizaciones no gubernamentales

La definición que hemos encontrado más citada para delimitar, en primera instancia, las que denominamos organizaciones voluntarias, organizaciones no lucrativas u organizaciones no gubernamentales es la propuesta originalmente en 1992 por Salamon y Anheier. Otras encontradas en la literatura son similares¹⁰. Intentando reflejar lo comúnmente admitido diríamos que se recogen usualmente los siguientes elementos:

- Algunos de los rasgos definitorios propuestos hacen referencia al propio carácter de las organizaciones como tales. Así se habla de un cierto grado de diferenciación, formalización, estabilidad, continuidad, estructuración o institucionalización. A pesar de ello, algunos autores señalan la importancia en algunos momentos y lugares, de organizaciones existentes *de hecho*, aunque no *de derecho*.
- En segundo lugar, se insiste en su carácter *no gubernamental*. Las organizaciones han de ser privadas, es decir, no han de formar parte o depender de las administraciones públicas ni regirse por el derecho administrativo, sino, en principio, por el derecho privado. En algunas definiciones la autonomía o independencia no se afirma únicamente respecto de las organizaciones públicas, sino también respecto de otras organizaciones privadas.
- En tercer lugar se haría referencia a la *ausencia de ánimo de lucro*. Las organizaciones no han de distribuir beneficios entre sus propietarios, administradores o directivos. Ello no implica que, desde un punto de vista económico, no se produzcan beneficios, pero éstos no se han de repartir sino reinvertirse en función de la misión de la entidad.
- Por último, como rasgo usualmente citado se afirma que las organizaciones han de buscar algún tipo de impacto social de interés general o de mejora en

¹⁰ Ver JEREZ, A. (coord.) (1997): *¿Trabajo voluntario o participación?: Elementos para una sociología del Tercer Sector*. Madrid, Tecnos, p. 29; RODRÍGUEZ CABRERO, G. y MONTSERRAT, J. (dirs.) (1996): *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo*. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, pp. 23-24. Ver www.jhu.edu.

calidad de vida de personas o comunidades. Vinculado a este carácter, que suele ser denominado *altruista* o *solidario*, suele aparecer el que las organizaciones estén regidas al más alto nivel por personas que no obtienen beneficio económico o que cuenten con la colaboración de voluntariado.



Con todo, hemos de decir que estos u otros rasgos (reflejados en la figura, tomada de Pestoff) suelen ser recogidos como orientativos y provisionales, pues las características cambiantes de este sector dificultan una definición cerrada y estática. Por otra parte es cierto que las diferentes denominaciones que aquí utilizamos como sinónimas, a veces añaden matices diferentes. Lo que ahora llamamos tercer sector hunde sus raíces en diversas formas de agregación presentes en diferentes contextos culturales y a lo largo de distintos momentos de la historia.

Diríamos que la especificidad de las organizaciones no lucrativas, o del tercer sector como tal, se da en la medida en que se va produciendo una *condensación* de características que diferencia a estas organizaciones:

- Del tejido social familiar y comunitario.
- De las instituciones públicas o entidades de las administraciones públicas.
- De las empresas con ánimo de lucro que funcionan en un régimen de mercado.

Y precisamente diríamos que las organizaciones no lucrativas se desnaturalizan en la medida en que se difuminan sus diferencias respecto de los tres ámbitos citados, es decir:

- En la medida en que pierden su carácter de organización más o menos formalizada y se confunden con el tejido comunitario.
- En la medida en que pierden su condición no gubernamental y se convierten en *apéndices* de las administraciones públicas.
- En la medida en que se orientan exclusiva o primordialmente a la demanda solvente en régimen de mercado y funcionan como las empresas con ánimo de lucro.

Estas dinámicas han sido, en ocasiones, calificadas como patologías que representarían una *sobreadaptación* de las organizaciones no gubernamentales a su entorno o una *colonización* del sector no lucrativo por parte de la racionalidad propia de los otros sectores. Hablaríamos, respectivamente, de disolución, burocratización y mercantilización. Sea como fuere, diríamos que las organizaciones no gubernamentales se consolidan en la medida en que:

- Se les reconoce su papel social, por ejemplo como cauce de participación y como espacio de reproducción de ideas, actitudes y valores.
- Se les reconoce su papel económico, por ejemplo por los bienes y servicios que suministran o por el empleo que crean.
- Se les reconoce su papel político, por ejemplo por su carácter reivindicativo o por su papel de prestadores de servicios públicos.

Y sin embargo, curiosamente, las organizaciones no lucrativas, para poder recibir ese triple reconocimiento, necesitan simultáneamente:

- Cultivar sus conexiones peculiares con el tejido social, familiar y comunitario (territorios y colectivos) del que se nutren y reciben recursos y legitimación, contribuyendo a reproducir en el tejido social las condiciones (por ejemplo la *cultura de la solidaridad*) que las originan y sostienen, entendiéndose que hay un continuo que va de las redes informales a las organizaciones formales.
- Sostenerse eficientemente en sus relaciones mercantiles. Las organizaciones no lucrativas están, en mayor o menor medida, presentes en el mercado, en los diferentes mercados y en ellos intercambian, cooperan y compiten con otras entidades no lucrativas, lucrativas y públicas, intentando defender su especificidad en cuanto a los bienes y servicios y las formas de producción o prestación (de *generación de valor* o *creación de riqueza*) que les son propias.
- Mantener y mejorar su interlocución con las administraciones públicas en un continuo que va desde la denuncia y la reivindicación hasta la colaboración o prestación de servicios públicos, entendiéndose, en todo caso, que las organizaciones no gubernamentales son cauces de *participación prepolítica* o *política* y participan en la cosa pública y son (o deben ser) fomentadas y reguladas por las administraciones públicas¹¹.

Las organizaciones (según un concepto propuesto por Schein) pueden tener, por ejemplo, una función primaria y otra secundaria y diríamos que, en cada tipo de organización no lucrativa, las diferentes funciones (social, económica, política) tendrían una u otra consideración. Puede haber una organización no lucrativa cuya función primaria sea la prestación de un servicio pero con funciones secundarias como la creación de empleo o el fomento del voluntariado. Y puede haber otra organización no lucrativa cuya función

¹¹ Ver DE ASÍS, A. y otras (2007): *Más de 100 consultas frecuentes de las ONL*. Madrid, Fundación Luis Vives. Ver www.fundacionluisvives.org.

primaria sea la defensa del medio ambiente, pero que, secundariamente sea un espacio de socialización. De modo que la representación que hacemos del tercer sector es la de un amplio y heterogéneo conjunto de organizaciones con finalidades y estructuras diferentes que comparten en mayor o menor medida una identidad que se produce y se reproduce en la triple diferenciación respecto del tejido social, las instituciones públicas y las organizaciones de mercado, en la medida en que representa una racionalidad diferente (se ha hablado de la *lógica del don*) a las que rigen en el mercado, en la administración pública y en los mundos vitales, sin que, de todas formas, en ninguna de estas tres *fronteras* del tercer sector quepa hablar de una separación nítida y clara. Con todo, la diversidad en el tercer sector es interpretada en ocasiones como división sinérgica de papeles, por ejemplo entre organizaciones más orientadas a la promoción de cambios y otras más orientadas a la prestación de servicios, aunque también quepa analizarla en términos de fragmentación y conflicto de intereses entre diferentes organizaciones no gubernamentales. En todo caso hemos de reconocer que tanta diversidad hay en la realidad de las organizaciones no gubernamentales como en los discursos que se realizan respecto a ellas, no faltando tampoco los análisis críticos que señalan que también existe la posibilidad de una colonización por parte del tercer sector de espacios que le serían ajenos. Así, habrá quien señale que las organizaciones no gubernamentales se ocupan de tareas propias del sector público, que hacen competencia desleal en el mercado o que son instrumentos de control social¹².

Situándonos en el denominado tercer sector social, podríamos encontrarnos con organizaciones con características como las siguientes:

- Autoconcepción y configuración como organizaciones formales, no gubernamentales, solidarias y que renuncian al lucro económico

¹² Para una crítica llena de ironía de las organizaciones no gubernamentales, ver LOFREDO, G. (1995): "¿Usted todavía no tiene su ONG?" en *Viento Sur*, num. 23, octubre, pp. 96-102. También PETRAS, J. (1997): "El posmarxismo rampante. Una crítica a los intelectuales y a las ONG" en *Viento Sur*, num. 31, marzo, pp. 35-46.

orientándose, en principio, a la producción de bienes relacionales, a la generación de capital social, a la construcción de tejido social.

- Tensión entre la referencia a necesidades (establecidas normativamente) y demandas de las personas destinatarias de la intervención con la consiguiente tensión entre calidad técnica y calidad percibida.
- Diversidad, interrelación y a veces conflicto entre las relaciones que conforman la organización: relaciones de intercambio, relaciones de legitimación, relaciones de servicio, relaciones de regulación, relaciones de participación...
- Integración y tensión entre dimensiones de asistencia, reivindicación, sensibilización, gestión u otras que pueden coexistir en las organizaciones.
- Complejidad del conjunto de personas y grupos interesados o implicados de la organización y, con frecuencia, situaciones paradójicas o contradictorias en relación con las necesidades o demandas de diferentes agentes relevantes a quienes la organización ha de dar respuesta.
- Carácter altamente relacional e interactivo tanto de los fines como de los medios de las organizaciones.
- Coexistencia de personal remunerado y personal voluntario así como coexistencia de personal procedente y no procedente de redes sociales con las que está conectada la organización (y por tanto, presumiblemente, diferentes grados y tipos de *compromiso*).
- Patrimonios (materiales, económicos, estructurales, técnicos, humanos...) y tamaños, en general, pequeños, en comparación con los que se observan en la esfera pública o en la del mercado.
- Interesante patrimonio de competencias y, en particular, de competencias relacionales adquiridas en buena medida gracias a la pertenencia o cercanía a las personas, grupos y comunidades a las que se acompaña desde la organización.
- Culturas y herramientas de gestión híbridas y en transición, partiendo básicamente de un saber hacer implícito que se va abriendo a influencias diversas, con más o menos rigor.

- Coexistencia más o menos pacífica o conflictiva entre la estructura de participación (por ejemplo de personas socias) y la estructura de gestión de las actividades de la organización (con peso del personal remunerado).
- Importancia otorgada a la base de valores de la organización con dificultades, sin embargo, de preservar y reinventar los valores en las sucesivas etapas de maduración, profesionalización y estructuración de la organización.
- Limitada conexión en red con otras organizaciones similares, embrionarias experiencias de alianza, poca experiencia de fusiones.

En ese marco, acercándonos más específicamente a las organizaciones no gubernamentales de cooperación al desarrollo, hablaríamos de:

- Las paradojas y contradicciones que atraviesan su labor, unida frecuentemente a considerable desajuste entre las necesidades de las poblaciones destinatarias y los recursos disponibles, aspectos que configuran una situación, en principio, estresante.
- La complejidad de las cadenas de intervención y, consiguientemente la dificultad de evaluar los procesos y los resultados.
- El trabajo de muchas personas en contextos culturales diferentes al propio y la distancia de su entorno conocido.
- La diversidad de materias y competencias involucradas en el trabajo.
- Las distorsiones (entre la idealización y el desconocimiento) en lo relativo al reconocimiento social de las personas que trabajan en este tipo de organizaciones y las propias organizaciones.

La historia de Juana

Juana tuvo desde muy joven inquietudes sociales y una atracción irresistible por los niños y niñas de corta edad, atracción que, por cierto, era correspondida. De ese modo, cuando empezó a plantearse a qué se podría dedicar no lo dudó mucho. Habilitó el sótano de su casa, lo pintó con colores alegres, se agenció algunos juguetes y comenzó por ofrecer sus servicios a varias familias conocidas, de modo que, durante el primer año de su actividad, se ocupó de cuidar a tres niños y dos niñas de edad preescolar. Ella se encargaba de todas las tareas: recibía a los niños y niñas, les preparaba los alimentos, jugaba con el grupo y les acompañaba al cuarto de baño cuando era necesario. Bueno, a veces un poco después de

que había sido necesario. En todo caso no importaba y el resultado era siempre el mismo: al final de la jornada, niñas y niños limpios y felices en disposición de ser recogidos por sus familiares.

Tan apreciado fue su trabajo que en el segundo año tenía más de quince solicitudes para su guardería. El espacio no era problema, pues el sótano era amplio y el jardín daba un conveniente desahogo. Sin embargo, Juana era perfectamente consciente de que no podría arreglárselas sola. Por eso contrató a María, una antigua compañera de estudios, de la que tenía un grato recuerdo y que estaba sin trabajo. La pareja funcionó a las mil maravillas pues ambas tenían una excelente disposición para el trabajo y la colaboración. Bastaba una leve seña de la una o la otra para que se coordinaran acerca de lo que había que hacer. Además, cada mañana se reunían un cuarto de hora antes de abrir para conversar acerca del día anterior y tomar algunas decisiones para el día que se avecinaba. De forma semanal o quincenal estas reuniones de evaluación y planificación se prolongaban por más de una hora.

Sea como fuere, empezaron, también, a repartirse algunas funciones de forma más estable, de modo que Juana se dedicaba prioritariamente a la relación con las familias, las cuentas y la cocina, apoyando a María, que pasaba todo el rato con los niños y niñas, en los momentos de más trabajo. Durante el siguiente periodo de vacaciones la noticia se extendió: Juana era sinónimo de calidad en la atención y precios razonables (e incluso disposición a cobrar muy poco o no cobrar en casos justificados). Así que las solicitudes se multiplicaron otra vez.

Actuando con previsión, Juana arrendó un terreno contiguo e hizo construir tres aulas. Con un mes de antelación contrató a dos cuidadoras y un cuidador, con quienes hizo unas sesiones previas para orientarles acerca del trato a los niños y niñas que ella pretendía en su guardería. Igualmente se hizo con los servicios de un cocinero. En ese año la verdad es que a Juana le resultaba ya muy difícil encontrar un momento para estar con las niñas y niños pues su tiempo estaba ocupado en atender llamadas de las familias, preparar las reuniones con el personal de atención directa, llevar las cuentas, supervisar el trabajo del cocinero, velar por el buen mantenimiento de las instalaciones, y tantas otras cosas.

Algunos padres y madres entre quienes conocían la guardería desde el primer año comenzaron a quejarse. "Ya no es lo mismo", era la frase que más se escuchaba. Que si mi niño está sucio, que si mi hija se queja de no sé qué, y así sucesivamente. Juana tranquilizó a las familias y tomó dos medidas. Por una parte estableció unas normas sobre cómo debían de ser tratados y entregados los niños y niñas. Por otro lado, contrató una nueva cuidadora que se hiciera cargo del aula de María para que ésta pasase a funcionar como apoyo técnico al personal de atención directa sin estar permanentemente en un aula.

Con estas medidas consiguieron reducir sustancialmente las quejas. Juana vio que era importante formalizar el contacto con las familias y comenzó a convocar reuniones cada dos meses, que le permitieron conocer valiosas sugerencias y mantener la satisfacción de sus clientes. Uno de ellos, concejal del ayuntamiento, un día al acabar una reunión le lanzó el reto: él conseguiría apoyo económico para crear otra nueva guardería en la zona norte de la ciudad, de un nivel socioeconómico bastante inferior al de la zona de la actual guardería.

Juana hizo cuentas y vio que cobrando a las familias como hasta ahora (en la medida de sus posibilidades) y con el apoyo económico ofrecido por el concejal, era posible mantener dos guarderías en la ciudad (estando una de ellas ubicada en un sector cuyas familias en muchos casos no iban a poder aportar prácticamente nada). Ofreció a Juan y Raquel (dos de aquellas personas que había contratado en los primeros momentos) la dirección de las dos guarderías, quedando ella como directora general y María como directora técnica (de apoyo a ambos centros). Para cubrir los puestos de atención directa acudió a la universidad, donde obtuvo una lista de personas diplomadas de la especialidad. Contrató también un secretario y una contable, así como otra cocinera y dos jóvenes (uno en cada centro) como responsables de mantenimiento y mensajería. Se optó también por formalizar reuniones de coordinación de equipo en las que participaban Juana, María, las personas que dirigían ambos centros, el secretario y la contable. El secretario, Alberto, propuso interesantes sistemas para la gestión de la información y para la gestión de

recursos humanos, sistemas que resultaron de gran ayuda para el posterior crecimiento de la organización.

Y es que cada día llamaban o llegaban más profesionales de otras ciudades o autoridades públicas que querían conocer las guarderías de Juana. Ella, encantada, mostraba las instalaciones y presentaba la experiencia y sus protagonistas. Se dieron, por ello, oportunidades de ampliar la red y para cuando el número de guarderías creció hasta cinco, María se había licenciado en psicología y asumió la dirección de un equipo técnico en el que había una pedagoga, un logopeda, una fisioterapeuta y un trabajador social. Cada vez más, Juana y su gente eran requeridas para impartir cursos de formación y participar en grupos de investigación educativa o social. Ello obligó a Juana a reforzar el equipo administrativo de apoyo, confiriendo a su secretario la categoría de asistente de la dirección y contratando otro secretario. Se adquirieron unas oficinas para la coordinación de la red de guarderías, que ya eran más de doce.

Ya habían pasado más de veinte años desde que había comenzado esta historia. Juana era el referente principal en la ciudad en todo lo que fuera atención a la infancia en el primer tramo de la vida, tanto para las organizaciones privadas como para las administraciones públicas. Su teléfono móvil no dejaba de sonar y rara era la semana que no tenía programado algún viaje fuera de la ciudad y, a veces, del país. Hasta que un día en una visita a una de sus guarderías acompañada por el presidente de la comunidad autónoma, mientras sostenía a una niña sobre su falda sintió la viscosa frescura de un litro de yogur de melocotón con el que plácidamente la niña roció su traje de moda. La primera repulsión que sintió se vio inmediatamente sustituida por la nostalgia de aquellos primeros años en el sótano de su casa.

Se dio cuenta de que hacía demasiado tiempo que no había vuelto a tener contacto con los niños y niñas. Se dio cuenta de que ni los congresos, ni los proyectos, ni las negociaciones, ni las publicaciones tenían sentido si no era en función de ellos y ellas. Sospechó que se había empezado a difuminar la misión de su organización, que estaban quizá a punto de perder el norte, que había que pararse a pensar. Y en un largo paseo con María, empezaron, como cuatro lustros atrás, a soñar de nuevo, a imaginar los nuevos retos que podrían lanzar a la organización, a bosquejar los cambios que podrían proponer para conseguir ser capaces de, sin perder lo aprendido y lo construido, volver a lo esencial, a lo importante, a lo fundamental.

Definición de gestión

No es ocioso dedicar unas líneas a intentar aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de *gestión*. Se trata de una palabra cargada de connotaciones que van desde las mágicas hasta las malditas y creemos que no son infrecuentes los malentendidos en torno a su significado. ¿Qué queremos decir cuando afirmamos que *gestionamos* una organización, un proceso, un recurso o una situación? Intuitivamente podríamos comenzar a responder diciendo que parece que *tomamos* esa organización, ese proceso, ese recurso o esa situación de una manera más global o más integral.

Pongamos algunos ejemplos: no es lo mismo estar inmersas en una situación estresante que gestionarla; no es lo mismo utilizar dinero o hacer una gestión de ese dinero; no es lo mismo mantener relaciones con nuestro entorno que gestionar dichas relaciones; no es lo mismo que afirmemos la existencia de un departamento de servicios sociales o que afirmemos que se produce una gestión de dicho departamento. ¿Qué *añade* la gestión? Tirando del hilo por el que empezábamos (el de la globalidad o la integralidad) podríamos decir que añade coordinación, *asunción responsable* de esa situación, recurso, proceso u organización *desde el principio hasta el final*.

Así pues, entendemos por *gestión* la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

Como sugeríamos, no hemos encontrado mejor manera de aproximarnos a lo que es la gestión que el cuento de la señora Raku con el que Henry Mintzberg comienza y termina su libro sobre la estructuración de las organizaciones¹³. Para acabar hablando de la gestión, ese cuento nos invita a fijarnos, inicialmente, en el que podríamos llamar *proceso operativo*, en la actividad originaria de la que se trate en cada caso. En el de la señora Raku, la cerámica. En el cuento la señora Raku comienza fabricando piezas de barro en el sótano de su casa y, en la medida en que va recibiendo más y más encargos, el proceso al que se dedica se va haciendo más complejo y va involucrando a más personas, más recursos, más relaciones y así sucesivamente.

¹³ MINTZBERG, H. (1991): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel, pp. 25-26 y 531-532.

Podríamos decir que en ese proceso en el que participa la señora Raku van desarrollándose, cada vez más, actividades de gestión, de administración, de gerencia: actividades que hacen posible que se siga consiguiendo, siempre en última instancia, el mismo resultado buscado desde el principio (por ejemplo, una persona satisfecha contemplando una vasija encima de su mesa). Cuando el cuento termina, la señora Raku dirige una gran organización en la que, seguramente, ella y muchas personas pasan semanas sin ver o tocar el barro y, sin embargo, haciendo posible que esas actividades operativas (*de contacto con el barro*, por decirlo así) sigan existiendo y desembocando en los resultados deseados.

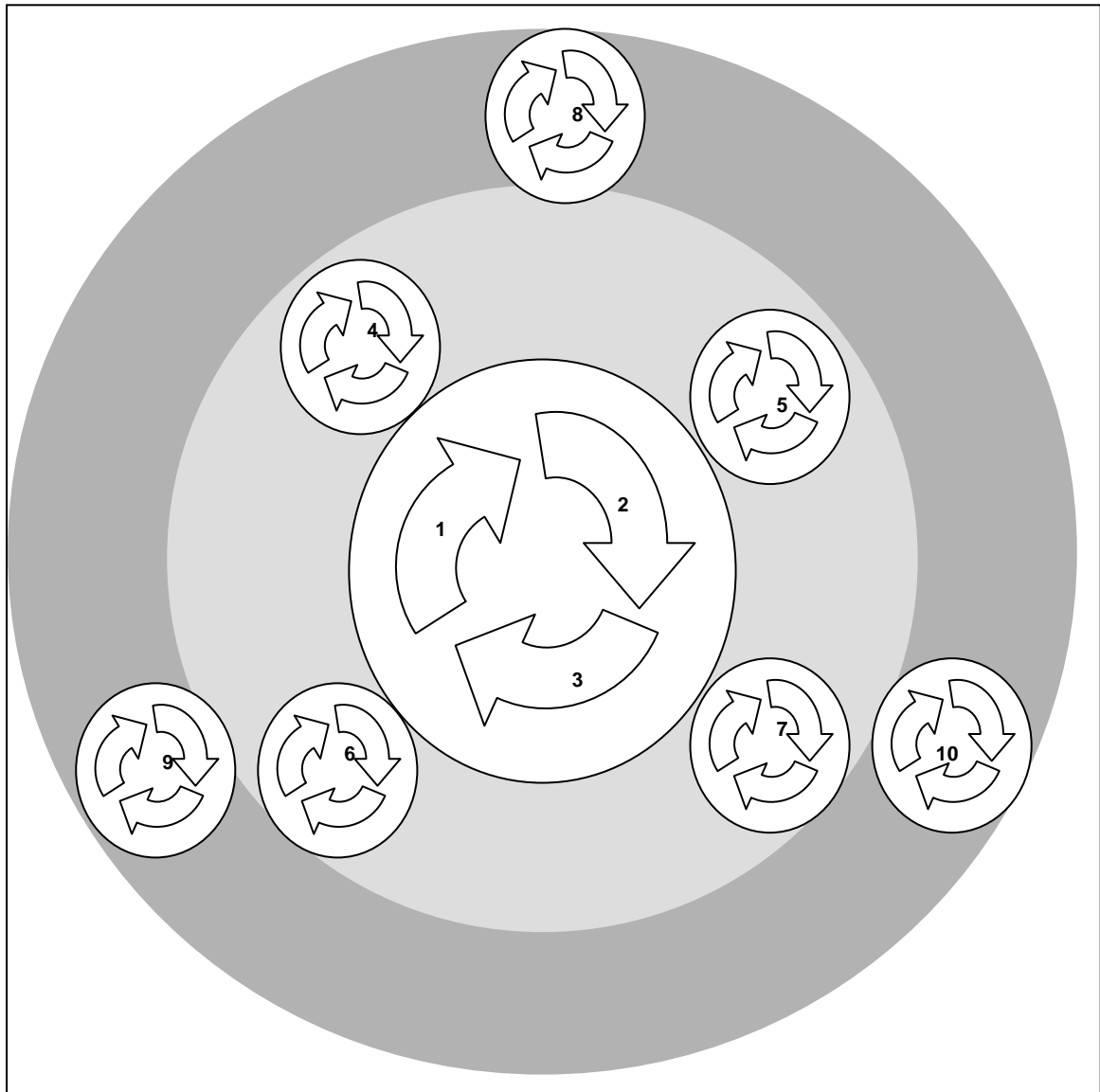
Asumimos, pues, una mirada sobre los procesos de gestión en la que éstos se van desarrollando o *desgajando* a partir de unos procesos operativos cada vez más complejos y, al menos en principio, *al servicio de* esos procesos operativos. Y lo van haciendo, fundamentalmente, en la medida en que *desagregar* y *estructurar* procesos de gestión resulta más eficiente que no hacerlo, es decir, en la medida en que permite alcanzar los resultados deseados con un menor consumo de recursos. Dicho de otra manera: cuando el *coste* (en un sentido amplio) de la no gestión es superior al *coste* de la gestión.

La gestión: modelo para armar

Hemos intentado identificar cuáles serían, en un modelo teórico, los diferentes procesos de gestión que pueden ir desarrollándose en una organización¹⁴. En nuestro esquema se identifican diez procesos de gestión: tres procesos básicos (planificación, interlocución y evaluación), cuatro procesos vinculados a los cuatro tipos de recursos de los que antes hablábamos y, por fin, tres que denominamos, *procesos avanzados de gestión* (gestión de las relaciones,

¹⁴ CUERVO, A. (1996): *Introducción a la administración de empresas*. Madrid, Civitas, p. 156; KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (1994): *Administración. Una perspectiva global*. México, McGraw-Hill; MINTZBERG, H. (1991b): *Mintzberg y la dirección*. Madrid. Díaz de Santos, pp. 15-25.

gestión de la estructuración y gestión del aprendizaje). Ha de quedar claro que no hay dos organizaciones o sistemas en los que se desarrollen o estructuren de la misma manera los procesos de gestión, en parte debido a que a una misma necesidad de gestión pueden dar respuesta diversos procesos de gestión y de diferentes maneras.



Procesos básicos de gestión: planificación, interlocución, evaluación

Según nuestro modelo, los procesos básicos de gestión serían aquellos fundamentales y primarios que aparecerían *antes* en un hipotético desarrollo

embrionario de la gestión a partir de los procesos operativos. Se trata de tres procesos que, si bien tienen lugar de forma permanente en la organización, se estructuran en forma de *bucles* más grandes y más pequeños con un patrón cíclico similar: planificación-interlocución-evaluación y así sucesivamente sin que sepamos muy bien si fue antes el huevo o la gallina. Veámoslos.

Definimos la planificación como el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, evaluaciones previas o planificaciones de *nivel superior*) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando, por ejemplo, actividades y recursos necesarios). Entendemos la planificación como un proceso que no termina cuando empieza la ejecución de lo planificado sino que incluye cualquier ajuste posterior que introduzca cambios en lo planificado o, en general, cualquier decisión.

En segundo lugar, incluimos en el que denominamos proceso de *interlocución* todo lo que suponga interacción (en representación de la organización o unidad sobre la que se tiene responsabilidad) *hacia dentro* y *hacia fuera* de dicha unidad u organización. Desde nuestro punto de vista, en el contexto de la ejecución de una planificación, las personas con responsabilidades de gestión se convierten en gran medida en *interlocutoras* de las diferentes personas y grupos interesados o implicados (internos y externos), convirtiendo su relación con ellas y ellos en un mecanismo fundamental de coordinación. Somos conscientes de que estamos proponiendo un término nuevo sin respaldo en la bibliografía pero no hemos encontrado otro que exprese mejor lo que queremos decir.

En tercer lugar, denominamos evaluación a un proceso que se desarrolla de manera permanente en las organizaciones o sistemas y que incluye todo lo que se haga para obtener y procesar información de la organización o sistema (incluida, lógicamente, su actuación) y del entorno (incluidos los cambios en el entorno por la actuación de la organización o el sistema) con el fin de obtener

descripciones, análisis y valoraciones que permitan encarar un nuevo ciclo de actuación.

Con nuestro modelo cabría pensar en un proceso de gestión, efectivamente desagregado del proceso operativo y que constara únicamente de esos tres procesos básicos. Despidiéndonos ya de la señora Raku e imaginando un pequeño equipo de personas que trabajan en cooperación al desarrollo, cabría pensar en que una de las personas de ese equipo asumiera la responsabilidad de la planificación, interlocución y evaluación generales (atención: decimos la *responsabilidad*, no la *ejecución* en solitario), *liberándose* total o parcialmente de su participación en el proceso operativo (en este caso la cooperación propiamente dicha).

Gestión de recursos: humanos, económicos, informacionales y materiales

Es frecuente, sin embargo, (y seguimos con el mismo ejemplo) que la *liberación* de esa coordinadora o coordinador tenga otro tipo de componente que esperamos esclarecer hablando de los cuatro procesos que hemos agrupado en el bloque de gestión de recursos. Si nos fijamos, lo que hacemos cuando desagregamos del proceso operativo, por ejemplo, la gestión económico-financiera es encomendar a alguien que preste especial atención a uno de los recursos (en este caso el recurso económico) y que adopte un punto de vista en el cual pasa a ser central todo lo que tiene que ver con ese tipo de recurso.

Así, cuando hablamos de la gestión de los recursos humanos nos referimos al proceso de gestión mediante el cual se pretende contar en todo momento con las personas adecuadas. Pretende influir en las personas y sus entornos organizacionales en busca siempre del ajuste dinámico más satisfactorio y eficiente entre las personas y el proceso en el que están involucradas. Diciendo lo mismo de otra manera, cabría afirmar que en el punto de mira de la gestión de recursos humanos está, en algún modo, la construcción y renovación permanente del *contrato* (en un sentido amplio) existente entre la persona y la

organización mediante el cual tanto la una como la otra intentarían maximizar los beneficios de toda índole que se derivan del vínculo existente entre ambas.

Paralelamente, el proceso de gestión económico-financiera sería aquél que tiene en su punto de mira el dinero como recurso necesario para el funcionamiento de los sistemas y organizaciones. Lo mismo valdría para la gestión de la información y para la gestión de los recursos materiales. En todos los casos nos encontramos con procesos de gestión que se concentran en un tipo de recurso, insumo o aportación necesaria y su responsabilidad es que estén a disposición de los otros procesos y, básicamente, de los procesos operativos de la organización.

Lógicamente, la naturaleza de éstos que estamos denominando recursos es extremadamente diferente y eso hará que la gestión de los recursos se valga en cada caso de planteamientos e instrumentos muy distintos. En el caso de los recursos humanos, por poner un solo ejemplo, se gestiona la aportación o el vínculo de unas personas (no, en nuestro criterio, *a las personas*, que son mucho más que su vínculo a aportación a un proceso u organización). Por otro lado en cada organización o sistema es diferente la importancia relativa de cada tipo de recurso.

Cada uno de estos procesos de gestión de recursos se rige por el mismo ciclo de planificación-ejecución-evaluación que vale para cualquier proceso. Hay que decir que, frecuentemente, las personas con responsabilidades de gestión de recursos, acostumbran a tener una relación de *staff* (dicho en términos clásicos: autoridad funcional, no jerárquica) con las personas inmersas en los procesos operativos que son las que, en última instancia, ejecutan las políticas de gestión de recursos que se establezcan.

Gestión avanzada: gestión de las relaciones, de la estructuración y del aprendizaje

Por último, como decíamos, hemos identificado tres procesos de *gestión avanzada*, el primero de los cuales es el que hemos denominado gestión de las

relaciones, que incluye toda una serie de actividades destinadas al establecimiento y la mejora de las interacciones o relaciones entre una organización o sistema y su entorno (aunque podríamos haberlo denominado, simplemente, marketing, si no fuera porque las relaciones de intercambio en clave de mercado son sólo una parte del conjunto de relaciones). Gestionar las relaciones es utilizar unas determinadas técnicas o instrumentos para que las interacciones que constituyen una organización o sistema y que la conectan con las diversas personas y grupos interesados o implicados sean óptimos, sinérgicos y sostenibles.

En noveno lugar, llamamos gestión de la estructuración al proceso de gestión que se ocupa del diseño, la mejora y la evaluación de esa pauta regular de acción e interacción implícita o explícitamente establecida que llamamos estructura social de la organización. Es el proceso de gestión que intenta influir en los procesos de estructuración, partiendo del reconocimiento de su complejidad. Incluye todo lo que suponga estabilizar y formalizar procesos y estructuras pero también asume la parte informal del proceso de estructuración que hace que se vayan sedimentando *rutinas* que nunca se plasmarán en *procedimientos*.

Por último diremos que afirmamos que existe algo que podemos llamar *aprendizaje organizacional*, entendido como el conjunto de cambios que, debido a la acción e interacción de la organización, afectan a sus dimensiones emocionales, cognoscitivas y culturales. Efectivamente, en la medida en que se postula que en las organizaciones pueden darse una suerte de emociones, cogniciones y significaciones compartidas, ha de afirmarse, consiguientemente, que las organizaciones pueden aprender, puesto que sólo mediante un proceso de aprendizaje organizacional puede constituirse algo que podamos llamar clima, conocimiento o cultura organizacional. Así, llamaremos *gestión del aprendizaje* a aquellas actividades y procesos de gestión que se ocupan de los procesos de aprendizaje organizacional, de diseñarlos, de dinamizarlos o de evaluarlos.

Si nos fijamos, lo que se gestiona en los tres procesos de gestión avanzada (las relaciones, la estructuración o el aprendizaje) es en realidad el conjunto del macroproceso. No hay actividades que supongan sólo interacción, sólo estructuración o sólo aprendizaje, sino que cada actividad tiene esa triple dimensión y quienes asumen la responsabilidad de los procesos de gestión avanzada se ocupan tanto la de la potenciación de esas dimensiones como la de la sinergia entre ellas.

Con estos tres procesos de gestión avanzada se completa nuestro *modelo para armar*, modelo abierto y siempre *en construcción*. Modelo que se está revelando iluminador y útil en diversas situaciones a la vez que muestra insuficiencias y limitaciones. Modelo construido y reconstruido varias veces en contraste con la práctica reflexionada y modelo abierto a nuevas *deconstrucciones* y reconstrucciones. Ahora bien, aún suponiendo que esto sea gestionar: ¿cómo hacerlo? A continuación intentamos acercarnos a algunas respuestas.

Gestión estratégica y gestión operativa

Proponemos definir estrategia como un esquema o patrón articulado y coherente de medios (líneas de actuación) y fines (objetivos), relativamente abstracto y flexible, que está basado en una determinada perspectiva o interpretación acerca de la realidad interna y externa y que permite el sostenimiento y la mejora a medio plazo de una organización en su entorno para el cumplimiento de su misión o al menos, de objetivos importantes para ella y sus personas y grupos interesados o implicados.

Hablar de *gestión estratégica*¹⁵ es, sin duda, uno de los *lugares comunes* de la actual teoría de la gestión, que ha asumido que no basta con una *administración del día a día*, sino que el conjunto de la gestión de los sistemas

¹⁵ GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, Civitas; HAX, A. y MAJLUF, N. (1997): *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Barcelona, Granica.

y organizaciones (atención, no sólo la *planificación*) ha de incorporar la dimensión o perspectiva estratégica. Hablar de dimensión o perspectiva estratégica supone, fundamentalmente, *mirar* los procesos fijándose en grandes elementos o magnitudes que normalmente sólo cambian en plazos medios o largos. Supone ubicarse en los que denominábamos bucles (o ciclos) *más grandes* e intentar anticipar y gobernar los cambios que afectan de forma relevante a la sostenibilidad (al *posicionamiento*) de la organización o sistema que estamos gestionando. Y supone comprender que el entorno es cambiante, complejo (y, si se quiere, turbulento) y ello nos exige capacidad inteligente de orientación y reorientación.

El énfasis en la dimensión estratégica de la gestión se encuentra, por cierto, en textos o propuestas referidas a la gestión empresarial, a la gestión pública y así sucesivamente en todas las diferentes parcelas a las que nos queramos referir. Ahora bien, hemos de decir que igualmente se insiste en que éste énfasis no debe hacer perder de vista la *dimensión operativa* de la gestión, también subrayada por quienes proponen una gestión *con las manos en la masa* o subrayan (*zapatero a sus zapatos*) las bondades de la gestión que se hace cerca y con conocimiento de los procesos operativos. La clave de la gestión estratégica está, por tanto, no sólo en la acertada identificación de las ventajas competitivas o las competencias nucleares que se poseen, sino en una *impregnación* o *alineamiento* del conjunto de la organización o sistema que sea coherente con la estrategia construida.

El carácter estratégico de la gestión para las organizaciones no gubernamentales¹⁶

El contexto en el que se está desarrollando y se va a desarrollar la actuación que realizan estas organizaciones es cambiante¹⁷. La definición y configuración de las necesidades y problemas sociales que reciben o deben recibir respuesta puede ser muy diferente tan sólo cinco o diez años después del momento en el

¹⁶ Adaptamos esta parte de la ponencia “La gestión de calidad y el papel del tercer sector en la política social” (www.fantova.net).

¹⁷ LÓPEZ REY, J.A. (2006): *El tercer sector y el mercado: conflictos institucionales en España*. Madrid, CIS.

que una organización se crea y en una situación de este estilo una buena gestión (en clave de gestión estratégica) se convierte en una herramienta necesaria para adaptarse y, mejor aún, anticiparse a esos cambios de los que estamos hablando.

Esto se manifiesta de forma clara, por ejemplo, en lo que tiene que ver con la identificación del *público objetivo* que asumen las organizaciones en un contexto de individualización de las trayectorias de las personas y de incremento y diversificación de las contingencias o los riesgos que pueden afectarles, a escala global. La gestión nos debe ayudar, a utilizar todos los *capilares* que nuestras organizaciones tienen en contacto con el entorno para obtener y procesar información procedente de esa realidad cambiante y diseñar y ofrecer procesos y actuaciones capaces de responder a esa individualización de las trayectorias y reconfiguración de la estructura de las poblaciones a las que atendemos o con las que trabajamos. Del mismo modo, debe ayudar a organizaciones muy pegadas al *territorio* a resituarse en esa sociedad de flujos de la que hablábamos.

Por otra parte, esta situación de cambio en el entorno es vivida por parte de las organizaciones como una situación de *achique de espacios* en la que sienten que otras organizaciones *penetran* en el que consideran *su* ámbito natural o exclusivo de actuación. Y, a nuestro juicio erróneamente, ponen en marcha estrategias (implícitas o explícitas) de defensa (a veces numantina) de ese espacio con un discurso muchas veces de poco recorrido basado en el fondo en la débil idea de *yo llegué primero*. Por el contrario, frente a la estrategia de encerrarse en un nicho cada vez más pequeño tiene más sentido abrirse a nuevos entornos y relaciones que nos permitan colocarnos en el nuevo escenario más abierto y más amplio aunque ello nos obligue a intervenir de maneras y en ámbitos que no imaginábamos. Para ello será muy útil, por ejemplo, trabar alianzas con otras organizaciones. La gestión habrá de ayudarnos a gestionar estas relaciones y alianzas.

La gestión se vuelve en ese contexto una herramienta que ha de ayudar a las organizaciones no lucrativas a colaborar y competir de forma inteligente y eficaz. Ahora bien, el peligro aquí es que la gestión se vuelva una herramienta para que las organizaciones no lucrativas se parezcan cada vez más a las empresas convencionales y, por tanto, se desnaturalicen, tirando por la borda su capital de legitimación, sus redes sociales y, en definitiva, su valor añadido característico y peculiar.

Entendemos que la gestión más bien ha de ayudar a las organizaciones no gubernamentales a *beber en su propio pozo*, es decir, a potenciar y explotar sus puntos fuertes y características distintivas, como puede ser el compromiso de su personal con la misión, el saber hacer relacional, las dinámicas participativas o las relaciones de red con el tejido social informal, otras organizaciones voluntarias y los poderes públicos.

Estamos hablando de un entorno cada vez más abierto y cada vez más exigente para con las organizaciones. El capital de legitimación con el que nace una organización no lucrativa en un entorno determinado (por el reconocimiento que sus promotores y promotoras puedan tener por parte del tejido social, económico o político) se torna, aunque se gestione, progresivamente más insuficiente en un entorno cada vez más globalizado y complejo.

Ahí la gestión ha de servir para el aseguramiento y la acreditación de una serie de estándares de funcionamiento que habiliten a la organización para su accionar. Las relaciones entre los sistemas públicos de bienestar, las empresas socialmente responsables, las organizaciones voluntarias transparentes o la ciudadanía que ejerce derechos o que exige como consumidora se ven mediadas, cada vez más por exigencias de calidad objetivadas y soportadas por sistemas o modelos de referencia en un proceso continuo de normalización o estandarización que, aunque tiene sus pegos y peligros, es básicamente necesario y, en todo caso, inevitable.

Sin embargo, en este entorno cambiante y complejo que vamos percibiendo, la gestión también habrá de utilizarse a la hora de cuidar y cultivar el patrimonio más importante con el que cuentan las organizaciones no gubernamentales: sus personas. La gestión nos ayuda a ver a todas las personas que hacen posible la organización con destinatarias de ella y, por lo tanto, nos ha de empujar a conocer cada vez mejor sus necesidades, capacidades, aspiraciones y potencialidades. Ningún proceso de cambio o reinención de una organización puede realizarse sin el acompañamiento, sin el protagonismo de las personas que hacen posible la organización.

Como necesario contrapeso de la estandarización de la que antes hablábamos, la gestión de calidad ha de cuidar y potenciar esa dimensión humana, relacional, interactiva, participativa de las organizaciones voluntarias. Sólo así conservarán la frescura, la flexibilidad y la proximidad que constituyen una de sus factores clave de éxito en el entorno en el que se desenvuelven. Para esa tarea se vuelve imprescindible una gestión de la información de base informática que libere a los encuentros presenciales de cometidos rutinarios y los proyecte a la construcción colectiva y al encuentro creativo y gratificante.

En realidad estamos hablando ya de una gestión del aprendizaje que permita a las organizaciones reconstruir su capital intelectual en un contexto en el que se vuelve crítica la construcción de saberes transdisciplinares y el incremento de la polivalencia de las personas y los equipos. La gestión del conocimiento, servirá para ello y habrá de servir especialmente para *poner en valor* el importante y valioso patrimonio metodológico que tienen las organizaciones, muchas veces en un estado que lo hace irreconocible incluso para ellas mismas.

Por otra parte, la gestión del aprendizaje es también gestión de la cultura, gestión de los valores, imprescindible para el mantenimiento, la renovación y el incremento del capital cultural de la organización, del sustrato moral desde el

que nace y que la vivifica. La gestión de la cultura será también necesaria para la creación de redes, la construcción de alianzas y la realización de fusiones hacia la que deben encaminarse las organizaciones no gubernamentales.

En cualquier caso y para terminar, entendemos que la gestión ha de contribuir, por encima de todo, a potenciar la capacidad de orientarse y reorientarse permanentemente a las demandas, necesidades, derechos y aspiraciones de las personas destinatarias de la intervención. Si nuestras organizaciones tienen sentido es para responder a esas demandas, necesidades, derechos y aspiraciones en un entorno global en el que frecuentemente son invisibles y resultan vulneradas. Sin perder de vista a las otras personas y grupos interesados e implicados, la gestión de calidad ha de esforzarse en colocar bajo el foco a las personas destinatarias de los procesos de intervención, como única manera de que las organizaciones no gubernamentales de intervención sean fieles a su razón de ser y puedan dar los frutos para los que fueron creadas.

1.4. Preguntas

Le proponemos las siguientes cuestiones:

- Ayudándose, si lo desea, del esquema de elementos que proponemos para comprender las organizaciones, identifique algunas características de las organizaciones no gubernamentales que hay que tener especialmente en cuenta para gestionarlas y explique por qué.
- ¿Qué procesos de gestión están más y menos desarrollados en las organizaciones no gubernamentales que usted conoce?

Unidad Didáctica 2. Iniciándonos en la gestión

En esta segunda unidad didáctica vamos a ocuparnos de los que denominamos procesos básicos de gestión y de los procesos de gestión de recursos. Desde nuestro punto de vista, un adecuado manejo de la planificación, la interlocución y la evaluación constituyen el fundamento de una

buena gestión de las organizaciones. Como hemos dicho, la planificación y la evaluación constituyen subprocesos que forman parte de cualquier proceso y, desde nuestro punto de vista, también resultan capitales en el proceso de gestión, en el que, por otro lado las labores de interlocución, de comunicación resultan también centrales.

Por otra parte, en nuestro modelo, a partir de los procesos básicos de gestión se pueden ir desagregando y estructurando diversos procesos vinculados a los cuatro tipos de recursos (humanos, económicos, informacionales, materiales) de los que depende el funcionamiento de las organizaciones. Aquellas personas a las que se encomienda la gestión de los recursos han de velar por su consecución, su estado, su aprovechamiento. Los procesos de gestión de recursos, bien orientados al servicio de los diversos procesos de la organización, constituyen una aportación y soporte bien valioso para el funcionamiento de las organizaciones.

2.1. Objetivos específicos de la unidad didáctica

- Identificar y articular los procesos básicos de gestión: planificación, interlocución y evaluación.
- Desarrollar las capacidades necesarias para la planificación y evaluación.
- Construir herramientas útiles para la planificación y la evaluación.
- Reflexionar sobre la importancia de la comunicación en los procesos de interlocución que constituyen las organizaciones.
- Comprender la relación y articulación entre los procesos de gestión de recursos y el conjunto de procesos de la organización.
- Construir los conceptos y esquemas necesarios para la gestión de los diferentes recursos.
- Reflexionar sobre la importancia del aprovechamiento y potenciación de los recursos.
- Mejorar algunas destrezas útiles para la gestión de recursos.

2.2. Esquema de los contenidos principales de la unidad didáctica

- Planificación.
- Interlocución.
- Evaluación.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión económico-financiera.
- Gestión de la información.
- Gestión de recursos materiales.

2.3. Texto base de la unidad didáctica

Introducción

Hemos dicho que las personas con responsabilidades de gestión se ocupan, en principio siempre, de los tres que hemos denominado procesos básicos de gestión: la planificación, la interlocución y la evaluación. Esto quiere decir que en la organización (o unidad organizativa dentro de ella) más sencilla que podamos imaginarnos tendrá que tener lugar un proceso de planificación (y toma de decisiones) *general* de la organización o la unidad, un proceso de comunicación o interlocución hacia dentro y hacia fuera de la organización o la unidad y un proceso general de evaluación de la organización o la unidad. Esos procesos estarán en manos de la persona o personas con responsabilidades de gestión; esos procesos constituyen, juntos, en esa hipotética situación, el proceso de gestión.

Posteriormente, nuestra hipótesis es que, en la evolución de una organización, a partir de ese proceso básico de gestión se pueden ir desgajando o configurando procesos de gestión relacionados con los cuatro grandes tipos de recursos que están involucrados en ese macroproceso que es la organización: los recursos humanos, los recursos económico-financieros, la información y los recursos materiales. Podríamos decir que la gestión de los recursos se encontraba en estado embrionario en el proceso básico de gestión pero que, poco a poco, va adquiriendo vida o personalidad propias.

Planificación

Según venimos proponiendo, cualquier proceso tiene un subproceso de planificación más o menos explícito y más o menos estructurado. Y existe planificación en el nivel operativo, en el nivel de gestión y en el nivel político o de gobierno. Por empezar con dos ejemplos, diríamos que estamos en un momento de planificación cuando el equipo directivo de una institución se aísla durante una semana para elaborar un documento que oriente la actividad de la organización durante los próximos años; pero también estamos en un momento de planificación cuando el responsable de una actividad, a la vista de una situación en su grupo de destinatarias, sustituye, *sobre la marcha*, la actividad que estaba prevista por otra diferente. La primera planificación forma parte de un gran *bucle* de evaluación-planificación-ejecución que se desarrolla a lo largo de varios años. La segunda, de un pequeño bucle que dura segundos. Sin embargo, diríamos que estructuralmente ambos bucles son iguales. Las grandes decisiones estratégicas y las pequeñas decisiones de ajuste encajan en lo que llamamos *proceso de planificación*.

Diversas definiciones de planificación que recoge la literatura¹⁸ coinciden, en términos generales, en que la planificación es el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, evaluaciones previas o planificaciones de *nivel superior*) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando, por ejemplo, actividades y recursos necesarios). Entendemos, en todo caso, la planificación como un proceso. Y, desde nuestro punto de vista, este proceso no termina cuando empieza la ejecución de lo planificado sino que se desarrolla constantemente, como se desarrollan constantemente la ejecución y la evaluación. Otra cosa es que quepa identificar momentos en los que se da de forma más relevante o intensa la planificación, la ejecución o la evaluación. Hay que señalar también que todo proceso o

¹⁸ Ver ANDER.EGG, E. (1989): *Introducción a la planificación*. Buenos Aires, Humanitas; ANDER.EGG, E. y AGUILAR. M.J. (1996): *Cómo elaborar un proyecto*. Buenos Aires, Lumen/Humanitas.

subproceso es susceptible de ser planificado. Por lo tanto un proceso de evaluación puede ser planificado, lo mismo que puede ser planificado un proceso de planificación. De hecho, constantemente se toman decisiones (es decir, se planifica) sobre en qué medida planificar o no planificar, es decir, sobre en qué medida prever y regular lo que va a hacerse. Decisiones guiadas, en principio por el carácter *instrumental* de la planificación, es decir, por la consideración acerca de los recursos dedicados a la planificación en el conjunto de los dedicados al proceso en general.

Para referirse a lo que proponemos llamar planificación, se encuentran en la literatura y en la realidad de las organizaciones diferentes conceptos que son, a su vez, definidos de diversas maneras. Así, por ejemplo, *programación* es una expresión usada abundantemente en el ámbito educativo. Su uso en el ámbito de las ciencias de la gestión no es tan habitual como el que recibe en el sector de la intervención social. En muchos casos se utiliza indistintamente *planificación* y *programación* aunque, en otros, se prefiere reservar el primer término para la planificación a escala macrosocial. Diversos autores parecen coincidir en una consideración de la planificación como un proceso de mayor *alcance* que la programación, que en algunos casos queda reducida a una enumeración temporalizada de actividades. Por último, cuando se habla de *elaboración o diseño de proyectos* parece hacerse referencia a la planificación de un proceso considerado relativamente *autónomo* de otros que se desarrollan en la organización¹⁹.

Uno de los conceptos que aparece con claridad es el de la existencia de planificaciones de diferente alcance: bien por el ámbito al que se refieren o por el plazo para el que se realizan. Asumiendo este punto de vista, parece evidente que en una organización o sistema se debieran realizar actividades o procesos de planificación general (es decir, que afectaran al conjunto del

¹⁹ ESPINOZA, M. (1989): *Programación. Manual para trabajadores sociales*. Buenos Aires, Humanitas, pp. 159-160; CCE (Comisión de las Comunidades Europeas) (1993): *Manual. Gestión del Ciclo de un Proyecto. Enfoque Integrado y Marco Lógico*. Bruselas; NORAD (1993). *El enfoque del marco lógico. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*. Madrid, Universidad Complutense de Madrid/CEDEAL.

funcionamiento de la organización o sistema) y se refirieran a un plazo temporal medio o largo. Esa sería la planificación de mayor alcance. Usualmente se da a esos procesos de planificación un carácter *estratégico* y, por lo tanto, se espera de ellos la producción de orientaciones de tal carácter.

En el marco o a partir de una planificación de medio-largo plazo, pueden realizarse planificaciones de plazo más corto. De igual manera, en el marco de una planificación general cabe realizar planificaciones parciales (por ejemplo en función de servicios, de procesos, de programas o de departamentos) que generan lo que a veces se conoce como *planes de gestión* o *planes de acción*. Si vamos *descendiendo* en esa *cascada* de procesos de planificación, cada uno de los cuales se enmarca en el anterior, llegamos a procesos de planificación que se producen en el núcleo de operaciones, es decir, procesos de planificación de la actuación operativa, sea la que sea. El reto en cualquier organización o sistema es el de la coherencia, interdependencia y, más allá, el de las sinergias entre los diferentes tipos y procesos de planificación. Diríamos que en la medida en que éstas se logran podemos hablar de *sistemas integrados de planificación*²⁰.

Proponemos cuatro apartados en los que cabría incluir el conjunto de cuestiones que cabe plantearse en un proceso de planificación:

- Antecedentes.
- Objetivos.
- Actividades.
- Recursos.

Diríamos que el primer paso en un proceso de planificación es poner *sobre la mesa* una serie de cuestiones o elementos que se consideran relevantes antes

²⁰ CLAVER, E. y otros (1996): *Manual de administración de empresas*. Madrid, Civitas, pp. 171-172. Ver también KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1994): *Administración. Una perspectiva global*. México, McGraw-Hill, pp. 122-128.

de fijar objetivos y de señalar cómo vamos a alcanzarlos. Desde nuestro esquema esos conocimientos o informaciones que tomamos como *antecedentes* han sido aportados, fundamentalmente, por el proceso de evaluación. Sería el proceso de evaluación el que nos aporta conocimiento descriptivo, analítico y crítico (e incluso prospectivo) sobre la organización y sobre el entorno (incluida la información sobre los cambios en la organización y el entorno que se han producido a raíz de la actuación de la organización).

En todo caso han de considerarse como antecedentes informaciones que poseemos o podemos poseer y hemos de tomar en cuenta, como por ejemplo cuál es el encargo que recibimos o asumimos o las necesidades a las que hemos de dar respuesta, cuál es nuestro marco de referencia (con sus elementos ideológicos, científicos y técnicos) o el análisis del entorno en el que nos desenvolvemos o desenvolveremos, cuál es la estructura (infraestructura, estructura social y superestructura) con la que partimos o qué restricciones de todo tipo pueden condicionar nuestra actuación (por ejemplo por el marco jurídico o por decisiones o planes anteriores o superiores)... Dichas informaciones también pueden ser actualizadas en el proceso de evaluación si se entiende que éste se basa en una recogida sistemática de información significativa en el entorno y en la organización o sistema. La no consideración de los antecedentes, entre otros factores, suele ser el mejor caldo de cultivo para la elaboración de planes voluntaristas o disfuncionales (por mencionar dos pecados).

Llamamos *objetivos* a los cambios que se desea que se den como consecuencia de nuestra actuación. Desde nuestro marco de comprensión cabe hablar de cambios en el entorno y cambios en la propia organización o sistema. Usualmente los objetivos que legitiman o justifican a una organización son los cambios que se puedan producir en el entorno y, en primera instancia, en las destinatarias de la actuación. Desde ese punto de vista los objetivos referidos a la propia organización o sistema podrían considerarse

instrumentales con relación a los objetivos *finales*, referidos a dichos cambios en el entorno.

En cuanto a los efectos que somos capaces de desencadenar de cara a nuestras destinatarias, podríamos diferenciar entre *productos* (entendido como el entregable material que brindamos), *resultados* (o efectos directos en los destinatarios) e *impacto* (o efectos mediados en los destinatarios). En cuanto a los cambios que se generan en la propia organización o sistema, cabe pensar que dichos cambios (por ejemplo en materia de recursos, en la estructura social o aprendizajes) pueden plantearse como objetivos también. Hay que señalar que, sobre todo en la gestión de proyectos por parte de organizaciones, el no considerar los efectos que la gestión del proyecto tendría en la organización ha resultado incluso letal.

Por otra parte los objetivos se suelen clasificar en una gama que iría desde lo que llamamos *misión y visión* hasta los *objetivos operacionales* u *objetivos operativos*. Una clasificación muy habitual es la que diferencia entre objetivos generales, específicos y operativos. Parece existir un cierto consenso en considerar meta a un objetivo cuantificado usualmente por etapas. En todo caso, a nuestro juicio, la idea que hay que retener es que existiría siempre la necesidad de una jerarquía (o red) de objetivos de modo que se pudiera llegar de forma sistemática y coherente desde la misión conectada con el encargo y las necesidades hasta objetivos formulados de tal manera que se pueda constatar su consecución directamente y puedan ligarse directamente a actividades que permitan su consecución. La forma en que se van especificando o dividiendo los objetivos en esa jerarquía es muy variada (por ejemplo por necesidades, por poblaciones, por intervenciones o por etapas de intervención).

En relación con la cuestión de los objetivos cabe señalar que los nuevos modelos que se presentan en las ciencias de la gestión, ofrecen, a nuestro juicio, un marco de referencia más favorable para el diálogo entre

organizaciones públicas y privadas con y sin ánimo de lucro. Ello es así porque tienden, al menos en la teoría, a relativizar la obtención de beneficio económico como objetivo último de las empresas y se orientan a la generación de valor, identificando un abanico cada vez más amplio de partícipes sociales. En realidad la obtención de beneficio económico debiera considerarse entre los objetivos instrumentales, lo mismo que puede ser una mejora en la formación de los recursos humanos o un incremento de las instalaciones de la organización.

Diversos autores desde diversos ámbitos resumen de manera coincidente las características de los objetivos, sugiriendo que sean evaluables, significativos, motivadores, realistas, jerarquizados, coherentes, realistas, claros, establecidos en términos de productos, resultados o impacto y no de procesos (con el matiz que acabamos de introducir al hablar de lo finalista y lo instrumental). A todos los objetivos cabe aparejar indicadores para la evaluación, del mismo modo que, en cuanto a los aspectos que trataremos posteriormente cabe establecer indicadores de proceso, de estructura o de recursos, por ejemplo.

Los objetivos se alcanzan mediante los *procesos*, mediante series o conjuntos de actividades, de acciones e interacciones, que constituyen el funcionamiento o la actuación de la organización o sistema en cuestión. La planificación tomará en cuenta el hecho de que muchos procesos o partes de procesos están estabilizados o estructurados, es decir, se conoce la forma de realizarlos o hay una estructura formal que canaliza su realización. Para referirse, en la planificación, a los procesos existe de nuevo una variedad de términos y fórmulas. Hay quien habla de *medios* (aunque este término incluye a veces también a los recursos), o de cursos de acción o trayectorias. Por otra parte, aunque un buen número de autores habla de procesos compuestos de *actividades* que se descomponen en *tareas*, estas palabras reciben interpretaciones y utilizaciones muy diferentes. Sea como fuere, en principio, se trata de describir las actividades, actuaciones o medidas, temporalizarlas, interrelacionarlas e identificar responsabilidades. En ocasiones se explicitan,

más que un conjunto de actividades o una descripción de los procesos, algunas características u orientaciones de la acción e interacción que es lo que llamaríamos metodología o tecnología (o incluso principios y valores). En cualquier caso, en la planificación o programación de actividades se han de contemplar e integrar ulteriores actividades de planificación y evaluación.

En la planificación se tienen en cuenta, por fin, los *recursos* señalando cuáles, cuantos y cuándo los necesitaremos. En una organización sencilla, el proceso de planificación general se ocupará directamente de la cuestión de los recursos. En la medida en que se estructuren procesos de gestión de cada tipo de recursos la planificación general se hará en interacción con la planificación relativa a cada tipo de recurso.

Por último diremos que, en cualquier tipo de organización o sistema, cabe plantearse la cuestión de la tensión entre planificación y participación. La pregunta podría plantearse acerca de en qué medida la planificación supone una regulación de la acción y la interacción que coartaría, de alguna manera, la actuación libre y espontánea de las personas, su participación. Como respuesta a este dilema se plantea el concepto de *planificación participativa* (incluyendo, desde luego, los denominados *presupuestos participativos*), aunque hemos de decir que no existe un consenso acerca de su significado preciso. Desde nuestro punto de vista, cabría hablar de planificación participativa en la medida en que se dieran dos condiciones:

- Cada persona es responsable, en alguna medida de la planificación de los procesos en los que está inmersa. No hay meros ejecutores o ejecutoras.
- Las diferentes personas y grupos interesados o implicados en relación con un proceso, incluido el personal que no participa en él directamente o sus destinatarias, aportan información a su proceso de planificación y la reciben de él.

Interlocución

Llamamos *proceso de interlocución* al segundo de los procesos básicos de gestión. Nos referimos a que en el contexto de la *ejecución* del macroproceso (del funcionamiento) de la organización, es decir, aparte de las tareas relacionadas con la planificación y la evaluación, la persona con responsabilidades de gestión se ocupa, en todo caso, de:

- Interactuar con otras personas de la organización con el fin de mantener su coordinación.
- Representar a la organización en una serie de interacciones con el entorno.

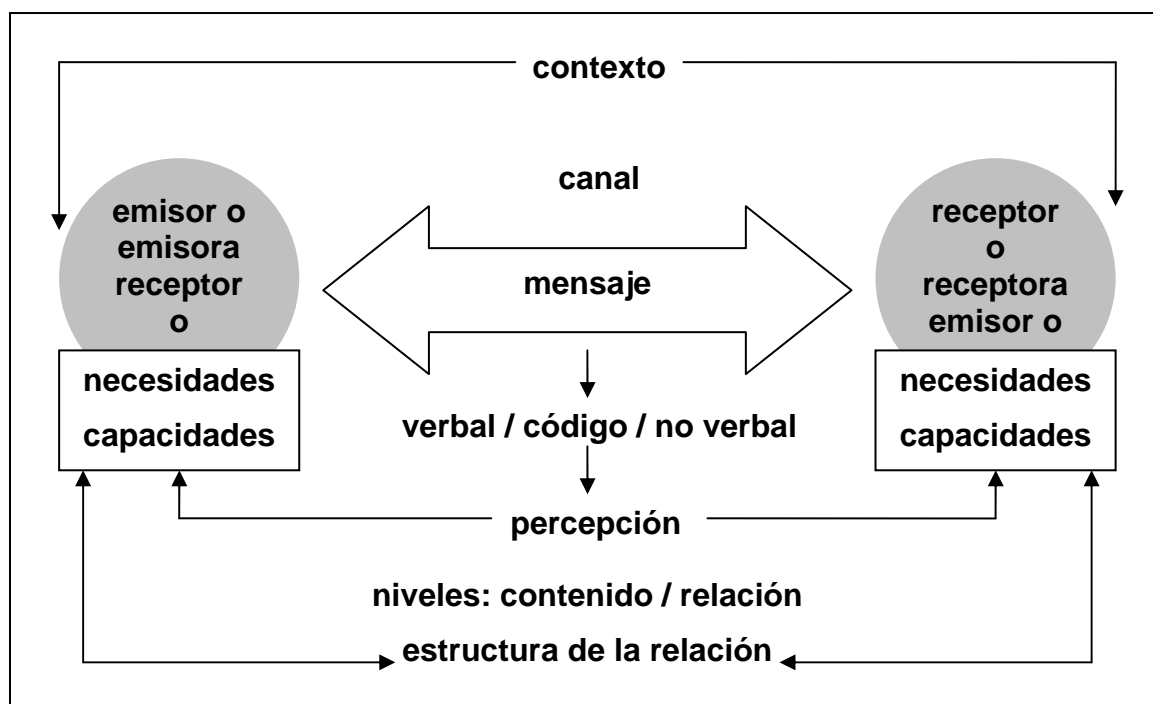
Es decir, en el contexto de la ejecución de lo planificado, las personas con responsabilidades de gestión se convierten en gran medida en *interlocutoras* de las diferentes personas y grupos interesados o implicados (internos y externos) de la organización, convirtiendo su relación con ellos en un mecanismo fundamental de coordinación²¹. Somos conscientes de que estamos proponiendo un término nuevo sin respaldo en la bibliografía pero no hemos encontrado otro que exprese mejor lo que queremos decir.

Para centrar nuestra reflexión acerca del proceso de interlocución nos resulta imprescindible presentar las coordenadas en las que nos movemos en relación con la cuestión de la comunicación interpersonal. Sobre esta materia reconocemos, sin lugar a dudas, el magisterio de autores como Bateson, Goffman o Watzlawick, que han sido englobados por Winkin bajo la expresión *nueva comunicación*. El punto de partida de su Teoría de la comunicación²², en palabras de Watzlawick, es que no es posible no comunicarse. La comunicación, que es a menudo concebida como un proceso lineal (unidireccional) entre emisor y receptor, eminentemente verbal, voluntario y

²¹ Para una aproximación a la gestión atenta a la importancia de las *conversaciones* en la organización, ver ECHEVERRÍA, R. (2000): *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Granica.

²² Nos vamos a basar, sobre todo en WATZLAWICK, P. y otros (1983): *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, Herder.

consciente, es reinterpretada por la Teoría de la comunicación, más bien, como un proceso social circular y permanente en el que el agente participa en todo momento, tanto si lo desea como si no, y que integra múltiples modos de comportamiento.



Continuarán estos autores afirmando que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación. Es decir, además de la información que se transmite explícitamente, existe siempre, implícitamente, una *propuesta de relación*. Y es que toda comunicación define un compromiso y, por tanto, define la relación, imponiendo conductas. Por ello, la comunicación, además de suponer transmisión de información, representa, necesariamente, un proceso de *estructuración* de la relación. Cuando la Teoría de la comunicación habla de la estructura de la relación se refiere al pautamiento de las comunicaciones recurrentes.

Sin embargo, frente a visiones reduccionistas o cosificadoras de esos procesos, desde la Teoría de la comunicación se insistirá en que un fenómeno

permanece inexplicable en tanto el margen de observación no es suficientemente amplio como para incluir el *contexto* en el que dicho fenómeno tiene lugar. De esta manera el foco se desplaza desde la mónada artificialmente aislada hacia la *relación* entre las partes de un sistema más amplio, en un enfoque decididamente *ecológico*. A partir de los conceptos de *relación* y *contenido* de la comunicación cabe, a nuestro juicio, enhebrar planteamientos particularmente útiles para comprender y provocar los procesos de cambio, tanto en contextos micro como macrosociales. Las dificultades para el cambio acostumbran a presentarse muchas veces como situaciones tramposas en las que, paradójicamente, cada intento de solución al problema se convierte en *más de lo mismo*, precisamente por la no diferenciación o confusión entre ambos planos, por la no consideración de la causalidad circular o por lo que se ha dado en llamar *error de tipificación lógica* (por ejemplo, intentar dormirse usando la fuerza de voluntad, cuando el sueño, por su propia naturaleza, sólo puede ocurrir espontáneamente).

En ese tipo de situaciones, los interlocutores o interlocutoras pueden, por ejemplo, *hablar* constantemente sobre *contenidos*, pero si el conflicto está en el nivel de relación, de la estructura de la relación, nada cambiará a no ser que lleguen, por algún medio, a metacomunicarse eficazmente, es decir, estar en condiciones de comunicarse sobre la comunicación (acceder al nivel lógico inmediatamente superior) para proceder a una reestructuración. Las personas, encerradas en una situación paradójica, presentan una diferente *puntuación de la secuencia de hechos* (una diferente interpretación de la situación y su origen) y encerrados en un determinado nivel lógico no pueden *metacomunicarse*, *saltar* a un nivel lógico superior en el cual pueda romperse el *doble vínculo* que les obliga a repetir su juego sin fin. En efecto, el término utilizado para referirse a ese tipo de situación de bloqueo es el de *doble vínculo*, entendido como un mensaje cuyo significado a nivel de contenido contradice su sentido a nivel de relación (por ejemplo, cuando una persona ordena a otra que sea espontáneo).

Las ciencias de la gestión se han ocupado de este segundo proceso básico de gestión y han utilizado a menudo el término *supervisión* para referirse a esa parte de la interlocución que se produce entre la persona con responsabilidades de gestión y aquellas personas, subordinadas a ella en la línea jerárquica, con las que trabaja. Obviamente esta función de supervisión puede ser y ha sido definida de muy distintas maneras pero, en todo caso cabe subrayar su carácter interactivo. La persona con responsabilidades de gestión está conectada con las otras personas de la organización o de la unidad en cuestión y, a su vez está conectada con el entorno de la unidad o la organización. Y en esas interacciones internas y externas vela por la coordinación de la organización. Tomando los conceptos que hemos presentado acerca de la comunicación comprendemos con facilidad la doble dimensión que necesariamente adopta esa función interactiva:

- La persona con responsabilidades de gestión contribuye a la coordinación intercambiando información con sus interlocutores internos y externos.
- Esa comunicación se produce en el seno de una estructura de relación que la propia comunicación contribuye a reproducir. Obviamente en este caso la estructura de la relación viene en gran medida predeterminada por regulaciones establecidas con anterioridad a que se inicie la comunicación, por la autoridad formal que en la estructura organizativa tiene conferida cada persona.

La posición de la persona con responsabilidades de gestión le hace accesible una información que le permite evaluar el desarrollo de los procesos y tomar decisiones (planificar), en esos bucles pequeños y grandes de planificación, ejecución y evaluación que constituyen el proceso de gestión. El concepto de *supervisión* es, sin embargo, un término que es objeto de interpretaciones diversas. Diversos autores lo entienden como un sinónimo de control o como una forma de ejercer el mismo y en algunos casos cabría decir que se percibe una noción de supervisión con connotaciones negativas de control pasivo e incluso de control autoritario.

En todo caso, es otro el concepto que más se ha utilizado y se utiliza en el campo de la gestión para referirse a las funciones de interlocución de las personas con responsabilidades de gestión: el concepto de *liderazgo*. El concepto de liderazgo en la teoría de la gestión aparece en buena medida ligado a la reflexión en torno al ejercicio de la autoridad que formalmente tiene conferida la persona con responsabilidades de gestión en la organización. La autoridad representa una forma de poder y, por lo tanto la posibilidad de influir en la situación de otras personas. Ahora bien, la forma de actuar de la persona con responsabilidades de gestión a partir del estatus adscrito que le otorga su posición y las relaciones que se vayan a establecer entre ella y las otras personas de la organización presentan una alta variabilidad. Variabilidad acerca de la cual se ha desarrollado la investigación y la reflexión sobre el liderazgo dentro y fuera del ámbito de las ciencias de la gestión.

Son muy numerosas las definiciones y consideraciones que se han hecho acerca del liderazgo. Entre ellas probablemente las más citadas sean algunas que tuvimos ocasión de reflejar cuando presentamos a los autores de la escuela de las relaciones humanas o el enfoque del desarrollo organizacional. Como decíamos, algunos de estos autores estudian el liderazgo fijándose en dos dimensiones: *preocupación por las personas* y *preocupación por la producción*. Otro esquema muy utilizado es el que habla, con una u otra terminología, de los estilos de liderazgo autocrático, democrático o participativo y liberal o de *rienda suelta*. También cabe citar en este contexto la concepción de Schein del liderazgo como gestión de la cultura. Desde la teoría de la contingencia se hizo una crítica a las aproximaciones al fenómeno del liderazgo que tendían a preferir en forma sistemática un tipo o características de liderazgo o a considerarlo vinculado a determinados rasgos de personalidad. Se enmarca en esta corriente la propuesta de *liderazgo situacional* de Hersey y Blanchard, según la cual el líder se centraría más en la tarea o en la relación según lo que ellos llaman *nivel de madurez* de las personas o los grupos.

Como dos conceptos relevantes de uso cada vez más común en este contexto señalaríamos:

- El concepto de *cliente interno* (vinculado al de marketing interno) según el cual se interpreta la relación entre la persona con responsabilidades de gestión y otras personas de la organización como una relación entre proveedor y cliente en la que se brinda, por ejemplo, apoyo, información u orientación y en la que se habría de actuar con los mismos criterios que se utilizan en el caso de los clientes externos.
- El concepto de empoderamiento (*empowerment*) según el cual los líderes han de ser capaces de que las personas que trabajen con ellos fortalezcan su autonomía e incrementen el dominio sobre los asuntos de los que se ocupan. Este concepto es traducido de diversas maneras y aparece en diversos discursos y ámbitos, además del de la gestión²³.

En cualquier caso, revisando algunas de las definiciones encontradas en la literatura e intentando entresacar los subrayados principales diríamos que se tiende a comprender el liderazgo en términos de influencia o motivación que contribuye a la satisfacción y colaboración de las personas. El concepto de liderazgo se aplica también a la interlocución de las personas con responsabilidades de gestión con las personas y grupos interesados o implicados externos.

Diríamos, pues, que en torno al concepto de liderazgo se congrega el grueso de las aportaciones que la teoría de la gestión realiza en relación con lo que nosotros llamamos *proceso de interlocución*. Los representantes de la Teoría de la comunicación, sin embargo, han alertado sobre el riesgo de *cosificación* del concepto que hace que olvidemos que, simplemente estamos hablando de una forma de relación interpersonal.

²³ SÁNCHEZ VIDAL, A. (1991): *Psicología comunitaria: Bases conceptuales y operativas. Métodos de intervención*. Barcelona, PPU, P. 160.

Por otra parte, entendemos que es disfuncional todo discurso que dificulte la comprensión de algo que hemos considerado central en las organizaciones en general y en las organizaciones no gubernamentales en particular: la existencia de un único sistema relacional, de una trama interactiva, de un proceso comunicacional en el que toman parte las personas de la organización, cuyas características estructurales (en términos, por ejemplo, de reparto de poder o de participación en la comunicación) resultan críticas para el funcionamiento y los resultados de la organización. Desde ese punto de vista, las incongruencias entre los discursos y las prácticas en los niveles de gestión y los niveles de intervención repercuten de forma especial en las organizaciones que pretenden, justamente, incidir en los procesos de inclusión social.

Este tipo de consideraciones, con todo, no hace sino subrayar para el caso de las organizaciones no gubernamentales la importancia que en cualquier organización tienen las relaciones entre las personas y, por lo tanto, la importancia del proceso de interlocución en el contexto de los procesos de gestión. No parece necesario insistir en que la mejor planificación sirve de bien poco si en la interacción cotidiana, la persona con responsabilidades de gestión no es coherente y competente relacionándose con sus interlocutores. Por otra parte, en la medida en que las organizaciones van creciendo se ha de asumir que la relación directa se da con algunas de las personas de la organización y que es a través de ese abanico restringido de relaciones directas cómo la persona con responsabilidades de gestión se vincula en buena medida con la organización y que es, fundamentalmente, en ese abanico limitado de relaciones en las que va a dar la medida de su coherencia y competencia en los procesos de interlocución. Y en ese abanico de relaciones lo fundamental será conocer cuál es la estructura implícita que rige cada relación. Esa estructura informal que se teje en torno de cada persona y que, como decíamos, ha de ser analizada para comprender adecuadamente el nivel de contenido y los aspectos formales observables en las relaciones.

La experiencia cotidiana y la investigación en el campo de la gestión de organizaciones dejan bien claro que dedicar tiempo y energías a la *construcción de equipos* es una de las inversiones más inteligentes que puede hacer una persona con responsabilidades de gestión. El proceso de maduración y el propio funcionamiento de cualquier equipo consumen unos recursos que, sin embargo, son rentabilizados en la medida en que las prestaciones de un equipo bien construido superan en calidad y sostenibilidad a la suma de las prestaciones individuales de las personas. Por otra parte, cada persona de la organización puede relacionarse directamente con un abanico limitado de personas, razón por la cual es en la distancia corta de los pequeños equipos donde hacemos posible o imposible, en buena medida, la satisfacción de las personas y el éxito de la organización.

Evaluación

En el contexto de cualquier proceso proponemos llamar momento, actividad o subproceso de *evaluación* a aquél momento, actividad o subproceso en el que se incorpora y trata información en orden a generar las condiciones de un nuevo momento, actividad o subproceso de planificación. Desde esa primera delimitación cabe hablar de evaluación cuando una trabajadora se fija en la cara que ha puesto un interlocutor en el momento en el que ha propuesto una actividad y hace un rápido análisis y valoración (a partir de los cuales puede decidir cambiar su propuesta) y cabe hablar de evaluación cuando esa trabajadora y otras personas de la organización mantienen una reunión al final de un año para hablar acerca de la cuenta de resultados de la organización que ha preparado la persona con responsabilidades de gestión económico-financiera.

Según este concepto, abarcamos toda una serie de actividades mediante las cuales la organización recogerá y procesará información sobre sí misma (incluida, lógicamente, su actuación) y el entorno (incluidos los cambios en el entorno por esa actuación) produciendo descripciones, análisis y valoraciones

en función de las cuales se reiniciará el proceso de planificación y, por lo tanto, un nuevo *bucle*.

Parece oportuno señalar que estamos incluyendo bajo un mismo *paraguas* actividades y procesos que tanto en la literatura como en la práctica reciben consideraciones y denominaciones diversas. Efectivamente debajo de ese *paraguas* que llamamos proceso de evaluación nos ha parecido coherente y útil considerar conjunta e integradamente:

- Tanto las actividades que se realizan para obtener conocimiento acerca de una organización (o de la actuación de la organización) como las que se realizan para obtener conocimiento de su entorno (incluidos los efectos en el entorno de la actuación de la organización).
- Tanto las actividades que se realizan con el fin de describir, analizar o valorar la actuación de la organización como las actividades que suponen descripción, análisis o valoración del entorno o la organización con fines que llamaríamos de planificación.

Así pues, planteamos, de partida, un *concepto amplio* de evaluación, entendida como un proceso, que, al igual que el de planificación y el de ejecución, se desarrolla de manera permanente en las organizaciones aunque en algunos momentos de manera más intensa. Nos inspiramos en las aportaciones de la *evaluación de programas*, pero también en las del *control de gestión*, diversos tipos de *diagnóstico* o, más en general, los procesos de *investigación*.

El repaso realizado a una serie de herramientas encontradas tanto en el ámbito de la intervención social como en el de la gestión de las organizaciones (o en otros) nos permite llenar de contenido ese concepto amplio de evaluación que hemos propuesto y, en todo caso, vincular e interrelacionar conceptos y técnicas que, en muchas ocasiones son presentadas de tal manera que no resulta fácil comprender los parentescos o afinidades que tienen entre sí. La situación observada en algunas organizaciones en las que, por ejemplo, la

evaluación de la intervención y el control de la gestión se muestran como compartimentos estancos, parece especialmente disfuncional.

Evaluación en FAIPI

La organización no gubernamental FAIPI llevaba ocho años funcionando pero aquél había sido, verdaderamente, el año del gran salto cualitativo, debido, sobre todo, a que se había involucrado, por primera vez, en la gestión de un proyecto de gran envergadura con financiación internacional. No había resultado fácil adaptarse al manejo de un monto de recursos mucho mayor del habitual ni realizar la coordinación de una amplia red de organizaciones que se habían vinculado al proyecto a lo largo y ancho del país. Sin embargo, tanto el órgano de gobierno como el equipo de gestión de la entidad estaban satisfechos de cómo iban marchando las cosas.

Cuando ya transcurrían nueve meses de ejecución del mencionado proyecto, FAIPI procedió, tal como era preceptivo, a la contratación de una evaluación externa que ayudara a la organización a preparar una rendición de cuentas ante los organismos financiadores cuando hubiera transcurrido el primer año de ejecución. La empresa de consultoría contratada envió un evaluador que pasó tres semanas entrevistándose con personas de la organización y participantes en las actividades así como revisando toda la documentación que aportaron las personas responsables de FAIPI.

Después de esas tres semanas, el evaluador envió a la directora de FAIPI un informe que creó seria preocupación en la organización. En dicho documento el evaluador señalaba que no resultaba posible hacer una evaluación del proyecto. Ello era así por varias razones. En primer lugar (y citamos palabras prácticamente textuales) porque los objetivos del proyecto no estaban operativizados y calendarizados. En segundo lugar porque los indicadores establecidos no abarcaban todos los aspectos necesarios y, en algunos casos, estaban incorrectamente formulados. En tercer lugar, porque no se había realizado un levantamiento sistemático de información a lo largo de la ejecución del proyecto. Y, en cuarto lugar, porque, según decía el evaluador, se apreciaba en buena parte del personal de la organización una actitud de rechazo a la evaluación que dificultaba sobremanera el trabajo de evaluación.

La lectura del informe suscitó un vivo debate en el equipo de gestión de FAIPI, debate mediante el cual se fueron alcanzando algunas conclusiones. Se asumía, efectivamente, que probablemente el evaluador llevaba razón en cuanto a que los objetivos, indicadores y procedimientos previstos en el proyecto no eran, quizá, tan rigurosos como sería deseable. Sin embargo, sin que ninguna de las personas del equipo se considerara experta en evaluación, entendían que no hasta el punto de que fuera imposible evaluar. Por otra parte, en cuanto a la actitud del personal, diversas informaciones compartidas en la reunión, hicieron pensar más bien que la manera en la que el evaluador había planteado su presencia y actividades en algunos momentos no había sido suficientemente respetuosa de los espacios y los tiempos de quienes estaban trabajando y participando en el proyecto. En definitiva, el evaluador contratado había consumido un mes de tiempo para dejarles, prácticamente, en la misma o peor situación.

El equipo decidió finalizar el contrato con la empresa de consultoría en cuestión y activó todos los mecanismos para conseguir, en un tiempo record, otro agente externo que les ayudara. Tuvieron suerte al encontrar una consultora que disponía de bastante tiempo en el escaso mes y medio que les quedaba para realizar la evaluación. La consultora, tras una semana en la que mantuvo diversas reuniones y revisó documentación, consideró, a diferencia del primer evaluador, que se daban las condiciones para hacer una evaluación del diseño, del proceso y de resultados. En una semana la organización había aprobado el proyecto de evaluación preparado por la consultora quien, por otra parte, había conseguido, en buena medida, modificar el clima enrarecido que la anterior evaluación había dejado entre algunas personas.

En tres semanas más la consultora estuvo en condiciones de entregar a la directora de FAIPI un borrador de informe de evaluación para su discusión en diversas instancias de la organización, señalando, en todo caso, que, obviamente, con independencia de las observaciones que se le hicieran desde la organización, al ser preceptiva una evaluación externa, era ella quien, en última instancia, escribía y firmaba el informe, haciéndose responsable de su contenido. Sea como fuere, en este caso, la mayor parte de las observaciones del personal de la organización fueron incorporadas, dándose el caso de que, en varios casos, acentuaban perfiles críticos o ampliaban el catálogo de oportunidades de mejora identificadas.

Sea como fuere, el informe rescataba y valoraba el importante esfuerzo realizado por FAIPI en la preparación y ejecución del proyecto, subrayando algunos resultados importantes que se estaban logrando con claridad. No faltaban en el informe orientaciones para la mejora de la gestión en el segundo año y, particularmente, propuestas concretas para un proceso de autoevaluación más riguroso. El informe de la consultora llegó a tiempo para acompañar el resto de informes que se entregaron a los organismos financiadores en el plazo establecido.

En una reunión final del equipo de gestión con la evaluadora (con participación, en este caso, de algunas personas del órgano de gobierno y otras personas de la organización) se sacaron algunas conclusiones más sobre la necesidad de gestionar activamente las relaciones con colaboradoras y colaboradores externos y sobre el papel complementario que la evaluación externa y la evaluación interna puede tener en diversas circunstancias. En la reunión se evidenció el compromiso de la organización por mejorar intensamente sus sistemas de evaluación.

Todos estos procesos de evaluación, al igual que cualquier proceso que tenga lugar en una organización, son susceptibles de ser planificados. Y también son susceptibles de ser estructurados o estabilizados como tales procesos. Diríamos que en la medida en que los procesos de evaluación se van estructurando o estabilizando se constituye un *sistema* de evaluación en la organización. Todo proceso de evaluación es, en nuestro concepto, proveedor del proceso de planificación correspondiente y puede ser también proveedor y cliente de otros procesos de evaluación de la propia organización.

La clave del funcionamiento de los procesos y del sistema de evaluación está, en buena medida, en los vínculos y sinergias existentes entre los diferentes procesos de evaluación que se dan en la organización, tanto a nivel de intervención como de gestión. Se ha de entender que si diferentes personas son responsables de diferentes procesos, parece lógico pensar que, a su vez, sean responsables del subproceso de evaluación en el proceso del que son responsables.

Sea como fuere, desde nuestro punto de vista el reto de los procesos y sistemas de evaluación empieza por conseguir simultáneamente que todas las personas estén involucradas en los diferentes procesos de evaluación y que los procesos de evaluación se *alimenten* mutuamente. Un planteamiento de estas características es, necesariamente, un planteamiento participativo, pues la participación es la que posibilita esa alimentación recíproca entre todos los procesos de evaluación y es, en última instancia la que posibilita que el enorme caudal de información que tienen todas las personas vinculadas con la organización se utilice en los procesos de evaluación y que los resultados de la evaluación sean considerados significativos por las personas que van a estar después inmersas en la planificación y ejecución subsiguientes.

Por otra parte, hemos dicho que existen momentos, actividades o procesos de evaluación en los bucles pequeños, medianos y grandes que se dan en la actuación de las organizaciones. Ello hace que tenga que cuidarse también la vinculación y las sinergias entre los procesos de evaluación y los de ejecución y planificación. La clave está, a nuestro juicio, en mantener un equilibrio entre dos tendencias:

- La tendencia a realizar bucles pequeños de evaluación, planificación y ejecución que permitan realizar ajustes sobre la marcha.
- La tendencia a respetar, por decirlo así, los bucles grandes de actuación y ejecutar los procesos tal como se diseñaron en la planificación, y esperar a los resultados de las evaluaciones más rigurosas o amplias para tomar decisiones.

Efectivamente, tan importante es realizar ajustes en determinadas situaciones como ceñirse lo suficiente a lo planificado para que los procesos más amplios o rigurosos de evaluación arrojen resultados mínimamente concluyentes. Un número excesivo de pequeños bucles de ajuste dificulta seriamente la obtención de información sobre las variables de interés para la evaluación. Sin

embargo, no realizar un bucle de ajuste cuando es necesario es técnica e incluso éticamente insostenible. En todo caso, estamos hablando de procesos de evaluación que tienen lugar continuamente y en los que participan todas las personas relacionadas con la organización. Dicho en la terminología de la evaluación de programas propugnamos una evaluación:

- Formativa y sumativa.
- *Ex-ante, on going y ex-post.*
- Interna o autoevaluación, aunque no se descartaría la participación de personas de fuera de la organización (evaluación mixta) o la solicitud de evaluaciones externas en algunos momentos.

En un funcionamiento regular de una organización o proyecto parece evidente que es fundamental la realización de procesos de evaluación que permitan conocer en que medida y por qué se alcanzan los resultados deseados, es decir, lo que podría denominarse evaluación de la *eficacia*. Usualmente, en un proceso en el que se intenta evaluar la eficacia se toma en consideración:

- El diseño de la organización, el programa o la actuación en cuestión.
- La manera en que tienen lugar las actividades.
- Los resultados, entendidos (en el caso del conjunto de la organización) como los efectos en el entorno de la organización y, específicamente, con las destinatarias de la intervención.

De este modo, la evaluación, al menos, intentaría establecer en qué medida se cumplen los objetivos previstos e identificaría en el diseño y ejecución de los procesos evaluados las variables que estarían relacionadas con la consecución o no consecución de los objetivos. Se produciría, por lo tanto, necesariamente junto a la evaluación de la eficacia, lo que llamaríamos una evaluación de la idoneidad (o coherencia interna del diseño). Enmarcándonos en otra clasificación, podríamos decir que se haría una evaluación del diseño, de la ejecución y de los resultados.

En una dinámica cíclica normal, las mencionadas evaluaciones nos aportarían la información necesaria sobre la organización y su entorno, previa a iniciar un nuevo proceso de planificación. Así quedaría conformado, por decirlo así, el *paquete básico* en cualquier proceso de evaluación que, resumiendo, se entendería como un proceso que:

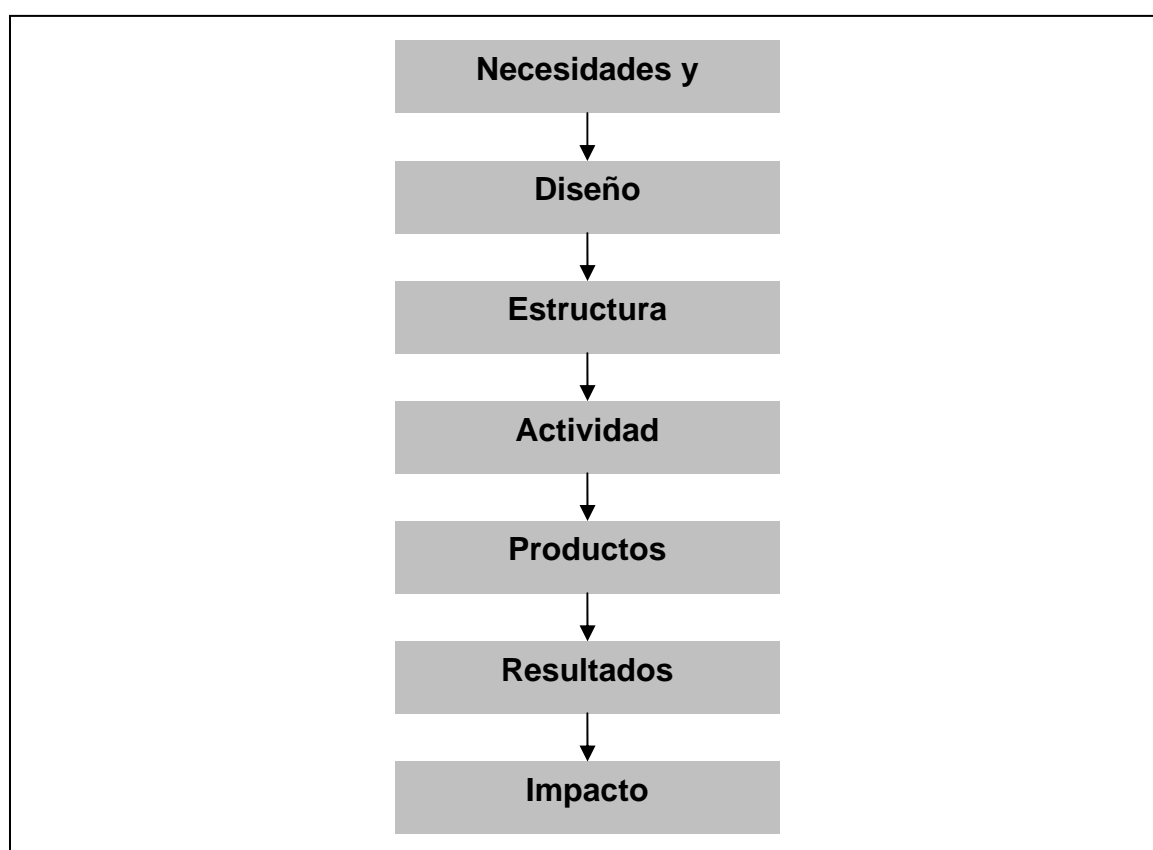
- Permite averiguar en qué medida los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos deseados.
- Identifica en el diseño y en la ejecución del proceso los aspectos o las variables relacionadas con la consecución o no de los objetivos.
- Aporta información significativa sobre las características y situación de la organización o la parte de la organización en cuestión y su entorno, para iniciar un nuevo proceso de planificación

A partir de estos objetivos mínimos de la evaluación, cabría plantear varias posibilidades de procesos de evaluación con mayor alcance:

- En la medida en que se tomaran en cuenta los recursos y se pusieran en relación con procesos, productos, resultados o impacto, se estaría abordando la cuestión de la *eficiencia*.
- En la medida en que se avanzase *más allá* de la comparación entre los resultados y los objetivos, para tomar en cuenta efectos no previstos (y evaluar la efectividad), la satisfacción de las necesidades o resolución de los problemas de los destinatarios y destinatarias (y evaluar la pertinencia) o efectos en el entorno de los destinatarios y destinatarias (y evaluar el impacto).

Dicho de otra manera, cabría plantearse procesos de evaluación en los que se fuera más allá del mencionado *paquete básico*, bien en la línea de hacer una evaluación económica de la intervención o bien en la línea de abordar otros aspectos más complejos de los efectos del proceso diferentes de la mera

consecución de objetivos. En cuanto a la evaluación de la viabilidad y la evaluabilidad, suele realizarse mediante un bucle pequeño o mediano de actuación: lo que se suele llamar *programa piloto*, es decir, una actuación que sin perder sus objetivos propios se realiza en buena medida para obtener información significativa acerca de la viabilidad de una actuación similar de mayor escala. Ello no excluye que, eventualmente, una vez planificada una actuación, pueda evaluarse su viabilidad de otra manera más sencilla, por ejemplo con el concurso de evaluadores externos.



En función de las pretensiones de los procesos de evaluación que en cada momento se quieran llevar a cabo, las organizaciones habrán de seleccionar o formular las hipótesis, variables, indicadores y estándares que van a utilizar en la evaluación. Podría decirse que el trabajo que permite formular, utilizar y reformular los indicadores y estándares es dinámico y está animado por la tensión dialéctica entre dos tendencias: la tendencia a ampliar el campo al que se refieren y la tendencia a descartar aquellos que aportan información

redundante, seleccionando los más útiles. Para incrementar la validez (correspondencia entre la medida y el fenómeno que medimos) tendemos a construir más indicadores y más complejos, por decirlo así. Sin embargo para incrementar la fiabilidad (capacidad de una medición para ofrecer resultados iguales en varias mediciones) tendemos a buscar menos indicadores y más simples, para, por decirlo así, facilitar las labores de obtención y procesamiento de la información.

Por otra parte, sin bien es interesante que determinados indicadores y estándares formen parte de manera permanente del cuadro de mando o los cuadros de mando de la organización, también hay otros que se han de añadir o quitar en función de cada planificación. Los indicadores y estándares pueden ser más simples o más complejos. Por ejemplo, un indicador de eficiencia que relaciona número de destinatarias con recursos económicos es más complejo que un indicador de cobertura que haga referencia únicamente al número de personas atendidas²⁴. En principio, será interesante trabajar con indicadores y estándares que hagan referencia a todos los elementos de la cadena que podríamos sintetizar con las siguientes palabras: necesidades-recursos-diseño-actividades-estructuras-productos-resultados-impacto.

Los modelos de gestión de calidad aconsejan contar con lo que suelen denominar *indicadores directos* (entendidos en su caso como expresión de la satisfacción de las personas y grupos interesados o implicados) e *indicadores indirectos* (los demás). En el modelo EFQM (www.efqm.org) se llama a los primeros *medidas de percepción* y a los segundos *indicadores de rendimiento*. Este tipo de aportación parece especialmente relevante para las organizaciones en las que ha primado un enfoque normativo de la evaluación en el que no se ha integrado suficientemente la satisfacción, por ejemplo, de los clientes. Es interesante observar, por ejemplo, la evolución en la formulación de estándares en el campo de las discapacidades y los *servicios*

²⁴ USAID (1998): *Guidelines for indicator and data quality* (www.usaid.gov). Ver www.ucm.es/info/IUDC.

humanos en general en los Estados Unidos, en la cual se observan dos tendencias simultáneas:

- La construcción de instrumentos que pretenden responder simultáneamente a la necesidad de evaluar las necesidades y recursos de los usuarios y gestionar el conjunto de la organización.
- La reformulación de los estándares en términos que incorporan, cada vez más, la consideración del punto de vista del cliente.

De hecho, cabría afirmar que se está produciendo, al menos en el ámbito anglosajón, una interesante confluencia entre el discurso acerca de la *calidad de vida* (concepto cuyo surgimiento está relacionado con el movimiento de los indicadores sociales y que se va enriqueciendo con la cada vez mayor importancia atribuida a los aspectos subjetivos) y el de la *gestión de la calidad*.

En todo caso la elaboración de estándares e indicadores en el campo social se ve condicionada por la intangibilidad y complejidad de nuestras actividades. Sólo el trabajo de las organizaciones de creación, adaptación, utilización y contrastación de indicadores y estándares irá permitiendo avanzar. Para ello se cuenta con referencias de estándares referidos a aspectos, tanto de los procesos de intervención como de los procesos de gestión. También resulta interesante, a nuestro juicio, la perspectiva que aportan las propuestas de *benchmarking* en el sentido de considerar las características y el desempeño de otras organizaciones fuentes interesantes de información para la elaboración de estándares con los que comparar la conformación y actuación de la propia organización.

El reto sería ir mejorando e integrando los procesos de evaluación, partiendo de la premisa de que la evaluación está al servicio de la actuación de la organización y que debe contribuir a su mejora. Ello no es siempre así y hemos de tomar en cuenta las experiencias en las que determinadas propuestas de evaluación han suscitado rechazo, en especial en casos de evaluación externa.

La pretensión del proceso de evaluación de obtener conocimiento válido y fiable ha de ser compatible con la ejecución de los procesos de la organización y con el protagonismo y la satisfacción de las personas inmersas en los mismos. Se han de reconocer, por otra parte, las limitaciones intrínsecas de la evaluación, en particular, en servicios complejos como son los de intervención social. Si por perfeccionar un proceso de evaluación se ve afectada la ejecución de la intervención o la interlocución entre las personas de la organización, probablemente los efectos perversos están siendo superiores a los deseados. Todo este tipo de consideraciones son especialmente necesarias cuando vamos a hacer evaluaciones externas o a participar como agentes externos en evaluaciones mixtas.

Gestión de recursos humanos

Entendemos que cabe hablar de *recursos humanos* para referirse al aporte que las personas realizan al trabajo de una organización o, por extensión, a las propias personas en tanto en cuanto se vinculan a la organización. Entendiendo así la expresión, nos parece adecuado el término *gestión de recursos humanos* que, por otra parte, es el más usual en la literatura de referencia.²⁵ Definimos gestión de recursos humanos como el proceso mediante el cual se pretende influir en las personas y en sus entornos organizacionales, con el fin de buscar siempre el ajuste dinámico más satisfactorio y eficiente entre la persona y la actividad en la que se involucra y, por tanto, la mayor y mejor aportación de la persona a la organización y de la organización a la persona.

Hay que decir que lo que hoy llamamos gestión de recursos humanos ha sido entendido y practicado de diversas maneras a lo largo de la historia. Partiendo de un enfoque clásico centrado en lo que llamaríamos tareas administrativas y

²⁵ Ver, por ejemplo, CRUZ, V. (1998): "Gestión de recursos humanos en la ayuda humanitaria" en APRAIZ, A. y otras: *Gestión de la ayuda humanitaria*. Bilbao, Universidad de Deusto; GIL, I. y otros (1997): *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid, McGraw-Hill; GÓMEZ-MEJÍA, L.R. y otros (1997): *Gestión de recursos humanos*. Madrid, Prentice Hall; WERTHER, W.B. y DAVIS, K. (1991): *Administración de personal y recursos humanos*. México, McGraw-Hill.

cuestiones disciplinarias, se fueron incorporando nuevos contenidos como la negociación colectiva y la protección social en el seno de la empresa para llegar a las propuestas actuales en las que, como veremos, se articulan toda una serie de técnicas aplicables en relación con una variedad de aspectos relativos al desarrollo de las personas en la organización.

En general, se insiste repetidamente en considerar la gestión de recursos humanos una función de *staff* o apoyo. Partiendo de que en una organización suele existir una estructura básica de interlocución (que circularía a través de la *línea jerárquica*), entendemos que hay cuestiones o funciones que no se abordan o ejercen en el marco de esa interlocución sino que se encomiendan a los denominados *staffs* de apoyo, a los que se dota de una *autoridad funcional* acerca de aspectos específicos.

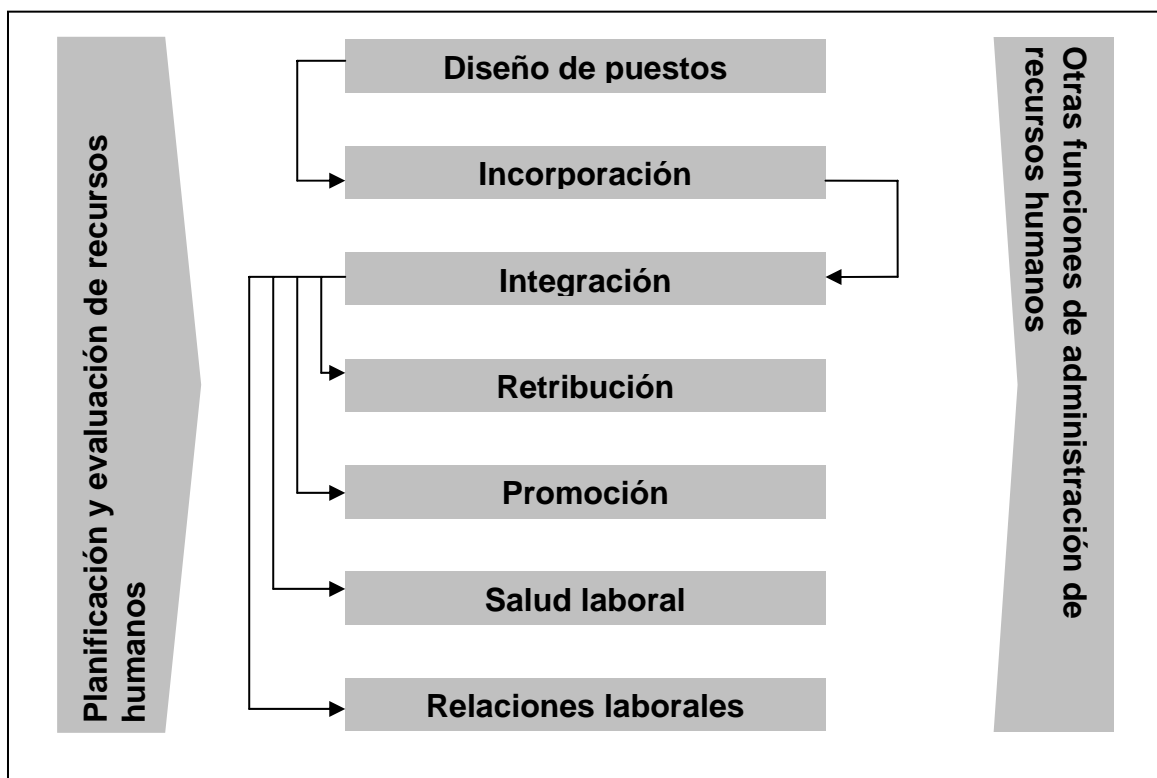
Desde nuestro punto de vista, las relaciones interpersonales más significativas en términos de gestión se producen en el marco de la interlocución en la *línea*. La responsabilidad en relación con cuestiones tan vitales para el funcionamiento de una organización como el liderazgo, la participación, la construcción de equipos, el intercambio de información o la gestión del cambio no corresponde, a nuestro juicio, a la gestión de recursos humanos por más que una buena gestión de los recursos humanos contribuirá a un buen manejo de las mencionadas cuestiones.

Los momentos, actividades o procesos en los que se hace gestión de los recursos humanos serían, por decirlo así, los momentos, actividades o procesos en los que el estado, la situación, el cambio o el desarrollo de dichos recursos se convierten en el objeto de atención y actuación. Como en cualquier proceso, en el de la gestión de los recursos humanos encontramos momentos, actividades o subprocesos de planificación, ejecución y evaluación:

- El proceso de *planificación* es el que permite señalar objetivos en relación con los recursos humanos (en lo que concierne, por ejemplo, a su

incorporación a la organización, a sus capacidades o a su satisfacción) y articular las actividades que permitirán alcanzar dichos objetivos.

- La *ejecución* consistirá, lógicamente, en llevar a cabo las actividades previstas en la planificación.
- La *evaluación* incluiría todas aquellas actividades en las que se obtuviera y procesara información de la organización y del entorno con el fin de producir descripciones, análisis y valoraciones pertinentes para iniciar un nuevo ciclo de planificación en relación con los recursos humanos. Ello incluiría, por ejemplo, evaluación de la situación de los recursos humanos o evaluación de lo que la organización hace con ellos.



Interpretamos el proceso de gestión de recursos humanos como un proceso que se diferencia en el seno del funcionamiento de la organización y se pone a su servicio. Igualmente, dentro o a partir de lo que estamos llamando proceso de gestión de los recursos humanos pueden diferenciarse *nuevos procesos* de gestión relacionados, por decirlo así, con diferentes *cosas* que les pasan a los recursos humanos en las organizaciones, y que nosotros proponemos resumir

en: *diseño de puestos, incorporación, integración, retribución, promoción, salud laboral, relaciones laborales y otras funciones de administración de recursos humanos.*

A continuación vamos a ir revisando, uno por uno, esos subprocesos que decimos que componen el proceso de gestión de recursos humanos, aunque conviene hacer antes un par de aclaraciones:

- No se menciona el proceso de *formación*, que suele aparecer dentro de la gestión de recursos humanos, porque lo incluimos dentro de la gestión del conocimiento.
- Tampoco recogemos otro proceso que, en ocasiones, aparece en el marco de la gestión de recursos humanos como es el de la *comunicación interna*. A él nos referiremos en el marco de la gestión de la información.

La *planificación de recursos humanos* permite, partiendo de un estado o situación (cuantitativa y cualitativa) actual de los recursos humanos, establecer aquel estado o situación que se desea (en el corto, medio o largo plazo) y diseñar las actividades que permitirán alcanzar ese estado o situación deseado. La planificación de recursos humanos ha de hacerse en relación con la planificación general de la organización.

La planificación en el ámbito de los recursos humanos permitirá comprobar en muchas ocasiones que la consecución de sus objetivos descansa en actividades o procesos que no están en la mano de las personas con responsabilidades de gestión de recursos humanos. En este tipo de situaciones se suele hablar de *políticas* emanadas de la planificación de recursos humanos que regulan, en determinado aspecto, algunas actividades de la organización. Se subraya la importancia de planificar situándose en el *marco normativo* que regula muchos aspectos relativos a la situación y relaciones de las personas en las organizaciones.

Proponemos hablar de *evaluación* en el ámbito de la gestión de recursos humanos para referirnos a todas aquellas actividades mediante las cuales se obtiene y procesa información acerca de los recursos humanos involucrados o que podrían involucrarse en la organización y sus entornos con el fin de estar en condiciones de iniciar un nuevo proceso de planificación de recursos humanos. Si asumimos este concepto amplio de evaluación en relación con los recursos humanos estamos admitiendo considerar como parte de un mismo proceso:

- Tanto las actividades que se realizan para obtener y procesar información acerca de los recursos humanos de la organización (y de las necesidades en relación con recursos humanos) como las que se realizan en relación con recursos humanos que no están trabajando en la organización.
- Tanto la evaluación del estado, situación, desempeño o satisfacción de las personas como la de los procesos mediante los cuales se afecta a ese estado, situación, desempeño o satisfacción.

Así pues lo que llamaríamos procesos o, eventualmente, sistema de evaluación en el ámbito de la gestión de recursos humanos nos permitiría contar con descripciones, análisis y valoraciones en relación con los recursos humanos actuales o potenciales de la organización y con las variables del entorno que les afectan, y especialmente, las que tienen que ver con la propia organización. Sin duda la herramienta de evaluación más mencionada en el ámbito de la gestión de recursos humanos es lo que se conoce como *evaluación del desempeño*, pero un panorama completo de la evaluación en relación con los recursos humanos nos obligará a revisar otros conceptos y técnicas.

A continuación vamos a referirnos a la *descripción, análisis y valoración de puestos de trabajo*. La descripción de la distribución de los *papeles* que se desempeñan en la organización puede recogerse en lo que se suele denominar *manual de funciones*, que consideramos parte del *manual de organización*, justamente en la medida en que diseñar la organización, es, en cierta manera,

diseñar puestos, es decir, diseñar conjuntos de actividades, funciones, responsabilidades o atribuciones adjudicables a individuos, siendo asequibles y estimulantes.

La descripción y el análisis del puesto y, en él, de aspectos como, por ejemplo, la misión del puesto, las decisiones que le competen, las condiciones en las que se ejecuta o las relaciones que supone, permite establecer las especificaciones del puesto o requisitos de quienes pudieran desempeñarlo y, en particular, lo que se ha dado en llamar *profesiograma*, que sería el elenco de aptitudes, destrezas, habilidades o competencias que se requieren en el puesto tal como existe (en lo que se denomina *empleo tipo*) o como se desea que se configure (*empleo meta*). Por su parte, la valoración de puestos de trabajo busca determinar el valor de cada puesto, fundamentalmente de cara a la retribución. Se utilizan técnicas basadas en la jerarquización o clasificación de los puestos o en la utilización de factores ponderados, partiendo, por ejemplo de determinados puestos clave de referencia.

Proponemos denominar *incorporación* o *captación* al proceso mediante el cual una persona que no estaba vinculada a la organización llega a incorporarse a ella. Entendida así, la captación incluiría lo que se suele denominar *reclutamiento* y el proceso de selección. El reclutamiento puede ser entendido como una actividad o proceso que se realiza en un momento determinado o como un proceso permanente mediante el cual la organización interactúa con personas de su entorno que pudieran eventualmente incorporarse a sus labores. Entendido así, se trata de un proceso especialmente vinculado a la evaluación o investigación en relación con los recursos humanos del entorno de la que antes hablábamos y, eventualmente a otros procesos de interacción con el entorno. Sea como fuere, parece evidente que, aunque haya un proceso permanente, determinadas actividades de captación, como por ejemplo la divulgación de una oferta de trabajo, se realizarán o intensificarán en determinados momentos.

En cuanto a la *selección*, se trata, sin duda, de una de las actividades con más solera en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Usualmente se entiende que el trabajo realizado en relación con la descripción, análisis y valoración de los puestos de trabajo permite contar con un *perfil del puesto* a cubrir. La utilización de diferentes técnicas para conocer a los candidatos o candidatas y valorar su adecuación al puesto haría posible la toma de decisiones con la que concluye el proceso. Se ha subrayado la necesidad de calibrar la importancia del proceso de selección como proceso de interacción de la organización con el entorno y, en todo caso, con personas que, se incorporen o no a los puestos, van, en el propio proceso de selección, a percibir a la organización de una determinada manera y, en definitiva, a estructurar o reestructurar su relación con ella. Por último hay que decir que en el contexto de los nuevos modelos de gestión, la selección de personal se ha visto, sin duda, afectada por el hecho de que se requieran, cada vez más, características de flexibilidad y polivalencia en los recursos humanos en un contexto que se describe como cambiante e incierto. Estas circunstancias provocan cambios, tanto en el tipo de competencias a valorar como en la manera de hacerlo.

Al hablar de *integración* o, según algunos autores, *inducción*, nos referimos al proceso mediante el cual una persona que se incorpora a una organización llega a participar plenamente en su dinámica de funcionamiento y red de relaciones. En relación con este proceso de integración se suele hablar de la *acogida* y de la *orientación* como actividades que pueden ser diseñadas o realizadas en el marco de la gestión de recursos humanos y que facilitan dicha integración. La acogida pretende facilitar la adaptación de la persona a la situación mediante la aportación progresiva de información significativa, un adecuado soporte emocional, una labor de mediación o presentación y la retroalimentación acerca de su actuación. Cabe decir que este tipo de apoyo o soporte puede ser necesario en otros momentos de cambio diferentes del momento de incorporación a la empresa, lo cual llevaría a entender que las actividades de orientación pueden realizarse en diversos momentos del desarrollo de las personas en la organización, sobre la base de un seguimiento

de las mismas. Cabe subrayar la importancia de los procesos de acogida pues los momentos de cambio son momentos de estructuración de relaciones que, posteriormente, van a pautar en gran medida los intercambios entre las personas. Cabe hablar, incluso de una *cultura de la acogida* por oposición a la que podríamos denominar *cultura de la iniciación* en la que se entiende la socialización de las personas en las organizaciones como una especie de carrera de obstáculos.

Una parte de la actividad de las personas con responsabilidades de gestión de recursos humanos en las organizaciones está relacionada con el sistema de *remuneración* o de retribución de la organización, entendido como el conjunto de criterios, normas y procedimientos aplicables para definir las percepciones que reciben las personas a cambio de su trabajo y, en general, las formas de compensación o reconocimiento a las personas en las organizaciones. Se entiende que, en materia de *política retributiva* se ha de buscar el equilibrio entre la satisfacción del personal existente, el atractivo para personas que pudieran incorporarse a la organización, la adecuación al mercado de trabajo y los costes. Por otra parte resultará fundamental la coherencia del sistema de remuneración con el resto de procesos o sistemas de la organización y el que presente las menores dificultades posibles para su gestión. Suelen subrayarse también las consideraciones en relación con la participación de las personas en las decisiones y acerca de la información en relación con la retribución. En el campo de la remuneración o retribución se incluyen decisiones sobre una variedad de aspectos tales como:

- El nivel salarial, entendido como la posición relativa de los salarios de la organización en comparación con organizaciones, por ejemplo, de su entorno o de su sector.
- La estructura salarial, entendida como el valor relativo de los distintos puestos de trabajo expresados en pesetas, obtenida mediante la valoración de puestos de trabajo. Esa estructura muestra aspectos como el abanico salarial y la escala de retribuciones.

- Los criterios de remuneración (como por ejemplo antigüedad o rendimiento).
- La composición del paquete retributivo individual (a base de, por ejemplo, dinero, beneficios o prestaciones)²⁶.

Aunque en muchas ocasiones se ha entendido que la movilidad entre diferentes puestos es la manera de *promoción* de las personas en las organizaciones, se tiende a proponer un concepto más amplio de promoción que incluya otras medidas que tiendan a potenciar el desarrollo y rendimiento de los recursos humanos en la organización, como por ejemplo el enriquecimiento del puesto. En relación con la movilidad interna se han elaborado herramientas como los denominados *mapas de empleos* en los que se representan las *rutas promocionales* o eventuales sucesiones lógicas de puestos que permiten elaborar planes de carrera y sucesión, entendidos como estimaciones de posibles rutas promocionales a realizar por parte de las personas. Este tipo de herramientas intentan contribuir a un desarrollo dinámico de las personas en la organización evitando momentos de estancamiento o decadencia. Por otra parte hay que referirse también a la *gestión de salidas* o *gestión de las separaciones*, proceso delicado por la medida en la que afecta a las personas que se marchan de la organización y las que se quedan, existiendo una gran variedad de situaciones y fórmulas a contemplar en relación con estos *procesos sustractivos*.

Se acostumbra a considerar en muchas ocasiones como una responsabilidad de la gestión de recursos humanos el velar por el correcto estado de *salud* de las personas y, en particular, el prevenir los potenciales efectos nocivos que el trabajo en la organización puede tener para quienes lo desempeñan. En este contexto, aparecen conceptos como los de prevención de accidentes e incidentes, seguridad e higiene en el trabajo, así como referencias a la ergonomía o el diseño.

²⁶ PUCHOL, L. (1997): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, Díaz de Santos, p. 246.

En la medida en que en una organización se estructura una interlocución entre la representación de la organización como tal y la representación (normalmente sindical) de las trabajadoras y trabajadores remunerados en tanto que tales, suele encomendarse a quien tiene responsabilidades de gestión de recursos humanos asumir y gestionar la representación de la organización en esas *relaciones laborales*, con sus correspondientes labores de negociación y concertación. En la medida en que se va legislando sobre voluntariado (o también, por ejemplo, sobre la figura específica de las y los cooperantes) cabe también un desarrollo paralelo en la relación colectiva con personas no remuneradas.

Por último, en la medida en que hay toda una serie de *tareas administrativas* dentro de la gestión de recursos humanos estrictamente reguladas normativamente y de un carácter eminentemente rutinario, cabe considerarlas dentro de un apartado propio. Desde este subproceso se daría seguridad jurídica y procedimental al resto de funciones y se asumirían (o se subcontratarían a una asesoría laboral) una serie de labores relacionadas con contratación (y ayudas a la contratación), nóminas, retenciones, calendarios, Seguridad Social, seguros, por ejemplo, para voluntarias y voluntarios, bajas, sustituciones, conflictos, convenios y otras.

Intentaremos, por último, reflexionar brevemente sobre las herramientas de gestión de los recursos humanos más apropiadas para las organizaciones no gubernamentales. Desde nuestro punto de vista hay dos características especialmente relevantes en el ámbito de los recursos humanos de las organizaciones no gubernamentales:

- La coexistencia de personas asalariadas y voluntarias.
- La existencia de recursos humanos, en mayor o menor grado, provenientes en de las redes sociales de referencia de la organización y, en principio, comprometidos con la misión de la organización.

Cabe afirmar que la posibilidad de incorporar personal voluntario y personal proveniente de las redes sociales de referencia y, en principio, comprometido con la misión de la organización, puede constituir una de las principales *características diferenciales* y fuentes de *ventaja competitiva* de las organizaciones no gubernamentales frente a otras entidades. En el caso del voluntariado, la ventaja proviene de que aporta en determinadas actividades un valor añadido específico vinculado con la *gratuidad* de la prestación, entendida ésta como valor añadido perceptible y apreciable, por ejemplo, por las personas destinatarias.

No consideramos, sin embargo, que los voluntarios y voluntarias representen una ventaja en cuanto a los costes, porque, desde nuestro punto de vista, no compiten, en principio, con el personal asalariado por los mismos puestos, siempre y cuando estén diseñados adecuadamente. El voluntariado, en todo caso, es un tipo de personal difícilmente encuadrable en otro tipo de organizaciones y constituye, por ello, una característica diferencial de las organizaciones no gubernamentales. En cuanto a las personas (voluntarias o asalariadas) que se vinculan a las organizaciones no lucrativas desde una trayectoria de compromiso con determinadas causas o de vinculación a redes sociales de referencia para la organización, diríamos que su familiaridad y compromiso con los valores, prácticas, recursos y entornos de la organización puede ser fuente de capacidades y recursos para la intervención. Por otra parte, cabe esperar que en su contrato psicológico con la organización los aspectos económicos tengan menor importancia relativa que en otros casos, lo cual facilitaría, en principio, su retención por parte de las organizaciones no gubernamentales frente, por ejemplo, a entidades con ánimo de lucro.

Ahora bien, el hecho de que las cuestiones mencionadas lleguen, efectivamente, a constituir ventajas competitivas dependerá, en buena medida, de la gestión de recursos humanos que se realice en la organización. Desde nuestro punto de vista, una gestión de recursos humanos que tome en consideración estas cuestiones presentaría algunos rasgos. En primer lugar, el

aporte a la organización de recursos humanos valiosos por parte de las redes sociales de referencia requiere de unas relaciones fluidas con esas redes que faciliten el acceso y conocimiento entre la organización y esos entornos en los que se encuentra ese recurso humano. En el contexto de esas relaciones fluidas resultará capital la manera en que la organización obtiene y procesa información acerca de recursos humanos accesibles y valiosos. Se trata también, por otra parte, de diferenciar las necesidades que diferentes personas y colectivos presentan a la hora de establecer y, posteriormente, reformular su contrato psicológico con la organización. Hay que entender que la organización tiene un cierto poder para dar respuesta a esas necesidades y también para ir las moldeando. Desde esa perspectiva, por ejemplo, las organizaciones no lucrativas tendrán que hacer un esfuerzo por descubrir y desarrollar fuentes de compensación y remuneración no económica, evidentemente para su personal voluntario, pero también para el asalariado y, en definitiva, construir un sistema retributivo coherente, tomando en cuenta todas las formas de compensación.

En definitiva entendemos que la gestión de los recursos humanos debe contribuir al desarrollo de una cultura y de unas subculturas en la organización que permitan convivir armónica y sinérgicamente valores como la profesionalidad, la continuidad, la gratuidad o el compromiso. Una adecuada gestión de recursos humanos es fundamental para conservar dentro de un mismo *ecosistema* diferentes *microclimas* en los que puedan sobrevivir y desarrollarse diferentes tipos de recursos humanos (voluntarios y asalariados, personas con más y con menos *compromiso*). Lo contrario es una situación de desajuste entre necesidades de las personas y expectativas de la organización y una incapacidad de la misma para adaptarse a la evolución de las personas y beneficiarse de ella.

Así pues, la gestión de recursos humanos en las organizaciones no gubernamentales se revela clave para prevenir que las organizaciones pierdan sus señas de identidad y se burocraticen, se mercantilicen o se disuelvan. Una organización en la que sólo encuentran su hueco trabajadores y trabajadoras

con especial compromiso difícilmente puede consolidarse. Si embargo aquella en la que estos colectivos no encuentren acomodo perderá probablemente sus señas de identidad. Se plantea, por otra parte, una cautela en cuanto a la contratación de personal procedente de las redes sociales de referencia y, también la contratación como asalariado de personal voluntario, en la medida en que tales medidas pueden contribuir, en algunos casos, a que se instrumentalice el vínculo a determinados espacios sociales o la participación como voluntario o voluntaria en una organización como medio para obtener trabajo remunerado. Este efecto se evita, por ejemplo, mediante una adecuada diversificación de los entornos y las vías de captación de personal²⁷.

Si nos centramos más específicamente en las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, veríamos, por ejemplo que la selección y la formación se ven afectadas por la importancia de habilidades o destrezas, de competencias críticas no fácilmente detectables o adquiribles. En organizaciones cuya misión tiene que ver con el desarrollo humano, toda la gestión de los recursos humanos y toda la gestión, en la medida en que afecta al desarrollo de los recursos humanos en la organización, van a tener un efecto en dichas competencias críticas. Sin embargo las políticas relativas, por ejemplo, a captación o capacitación han de realizar una especial contribución.

Se revelan importantes, por otra parte, procesos de retroalimentación, orientación o promoción que contribuyan a dar soporte a las personas y a prevenir el fenómeno del *burn-out*. Aspectos como la condición paradójica del trabajo, el desajuste entre recursos y necesidades, la dificultad de evaluar procesos y resultados o la distorsión en el reconocimiento social pueden contribuir a una desmotivación de los trabajadores que vaya en detrimento de la calidad de su intervención. La gestión de los recursos humanos ha de contribuir a conferir significado y límites al trabajo de las personas mediante adecuadas políticas en materia, por ejemplo, de remuneración, promoción o

²⁷ Ver AMBROSIO, G. y BANDINI, F. (1998): *La gestione del personale nelle aziende non profit*. Milano, Etaslibri. También VERNIS, A. y otras (1998): *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Bilbao, Deusto.

salud laboral. Se ha de subrayar, por último, la complejidad de unas organizaciones en los que concurre una amplia variedad de figuras profesionales, en muchos casos todavía no del todo definidas. Se revela la importancia del análisis de puestos y de los procesos de acogida u orientación que pueden contribuir a moldear las expectativas y los roles de los diferentes agentes.

Gestión económico-financiera

Nos vamos a referir ahora a un proceso que recibe en ocasiones la denominación de *gestión económica*, *gestión financiera* o *gestión económico-financiera*²⁸. En cualquier caso, entendemos este proceso de gestión como aquél que se ocupa del dinero como recurso necesario para el funcionamiento de las organizaciones, encargándose de que se cuente siempre con los recursos económicos necesarios para las actividades que se desea realizar y, en general, de buscar la mejor asignación y utilización de los recursos financieros. Somos conscientes de que la tarea de construcción de una gestión económico-financiera no *economicista* nos obliga a hacer un esfuerzo de reelaboración de algunos de los conceptos e instrumentos que aportan las ciencias de la gestión, trufados, en muchos casos, de supuestos explícitos o implícitos que no necesariamente han de ser compartidos.

Como hemos hecho en el caso de otros procesos, vamos a intentar construir el proceso de gestión económico-financiera diferenciando dentro de él momentos, actividades o subprocesos de planificación, ejecución y evaluación:

- El proceso de planificación es el que permite señalar objetivos en relación con los recursos financieros y articular las actividades que permitirán alcanzar dichos objetivos.

²⁸ Ver MONTSERRAT, J. (1996): *Técnicas de gestión económica para entidades sin ánimo de lucro*. Barcelona, Hacer; STEVENS, S.K. Y ANDERSON, L.M. (1997): *All the way to the bank. Smart money Management for Tomorrow's Nonprofit*. Estados Unidos de América, The Stevens Group.

- La ejecución consistirá, lógicamente, en llevar a cabo las actividades previstas en la planificación.
- La evaluación incluiría todas aquellas actividades en las que se obtuviera y procesara información de la organización y del entorno con el fin de producir descripciones, análisis y valoraciones pertinentes para iniciar un nuevo ciclo de planificación en relación con los recursos financieros. Ello incluiría, por ejemplo, evaluación de la situación de los recursos financieros o evaluación de lo que la organización hace con ellos.

Por otra parte, siguiendo la lógica que venimos aplicando, diríamos que, dentro o a partir del proceso de gestión económico-financiera se podrían desgajar o diferenciar al menos tres nuevos procesos: los de *financiación*, *gestión del capital circulante* e *inversión*.

Sobre la gestión económico-financiera hay que decir, por lo demás, algo que también vale para otros procesos de gestión pero que se verifica de forma especial en éste y es que no se rige únicamente por una serie de criterios técnicos sino que es objeto de una regulación normativa (relacionada, por ejemplo con la contabilidad), en ocasiones muy detallada. Estos criterios técnicos y esta regulación normativa, por cierto, van a variar, hasta cierto punto, en función del hecho de que nos encontremos en el sector público, en el tercer sector o en el sector privado convencional.

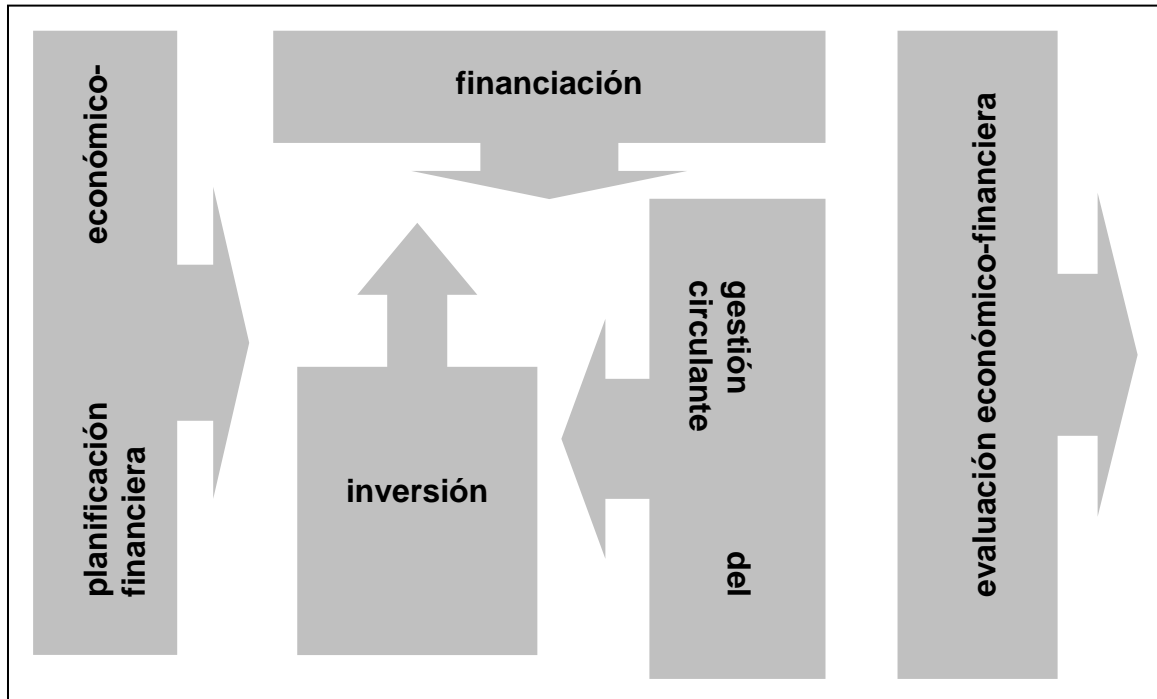
En cuanto a la *planificación financiera*, en general se subraya la relación existente entre la planificación relativa a los recursos financieros y el resto de procesos de planificación de la organización, y, en particular el proceso de planificación general de la organización. Entendemos, en todo caso, que cuando hablamos de planificación económico-financiera nos referimos a la cuantificación de los recursos económicos que va a necesitar la organización y la articulación de las actividades que se van a realizar para cubrir esas necesidades. Como en el resto de planificaciones que se realizan en la organización se habla de planes a corto, medio y largo plazo.

En el contexto de la planificación económico-financiera, en diferentes situaciones pueden plantearse diferentes objetivos, en función, por ejemplo, de los objetivos generales que se persigan. Así en un momento dado se puede poner más énfasis en el beneficio, en la liquidez o en cuestiones estructurales, por poner tres ejemplos. Después, muchas de las actividades que repercuten en la consecución de dinero no son, obviamente, llevadas a cabo por las personas con responsabilidades de gestión económico-financiera, las cuales, en todo caso, emiten *políticas* que habrán de ser tenidas en cuenta en el conjunto de la organización. Las personas con responsabilidades de gestión económico-financiera, a través de los procesos de interlocución en los que participan, habrán de velar por la puesta en práctica de las orientaciones que han establecido.

Desde el punto de vista de la planificación económico financiera pueden diferenciarse de la siguiente manera los bucles más grandes o más pequeños en los que se despliega la actividad de las organizaciones:

- Ciclo a largo plazo o ciclo del capital (económico) de la organización. Este ciclo comienza con la captación de recursos económicos de las diversas fuentes de financiación de la actividad y continúa con la realización de las correspondientes inversiones en elementos estructurales que darán soporte a la actividad que, a su vez, permitirá obtener recursos financieros con los que, por una parte, remunerar, en su caso, a quienes aportaron los recursos en un primer momento y, por otra, (auto)financiar nuevas estructuras y actividades.
- Ciclo a corto plazo (también denominado ciclo del ejercicio o ciclo de explotación). Podría denominarse también como ciclo dinero-actividad-dinero. Sería, por decirlo así, el tiempo que tarda, por término medio, un dinero que está en la caja de la organización (dicho de otra manera, que es líquido) en *volver* a la caja. Convencionalmente se suele colocar el año

como frontera entre el largo y el corto plazo, aunque en realidad la cuestión varíe mucho entre diferentes organizaciones.



Dentro de la planificación como proceso de gestión económico-financiera la elaboración de presupuestos está considerada como la técnica por antonomasia. Se puede definir el *presupuesto* como el plan en el que se estiman los ingresos y gastos monetarios de un período determinado. La confección de presupuestos comprende, usualmente, la elaboración del *presupuesto de caja* o *presupuesto de tesorería* y los *estados financieros previsionales*, esto es, la *cuenta de resultados previsional* (también llamada *presupuesto de explotación*) y el *balance previsional*. Un presupuesto de caja consiste básicamente en la previsión de los futuros cobros y pagos (entradas y salidas de dinero en efectivo en caja) durante un período determinado, normalmente dividido en períodos mensuales²⁹. El presupuesto de explotación establece previsiones (normalmente para un año) sobre ventas, gastos y otros conceptos que afectan a la cuenta de resultados. En cuanto al balance

²⁹ PÉREZ-CARBALLO, A. y otros (1997): *Principios de gestión financiera de la empresa*. Madrid, Alianza Editorial, p. 258.

previsional, se trataría, una vez elaborados el presupuesto de explotación y el presupuesto de tesorería, de elaborar el balance al que supuestamente se llegaría una vez concluido el periodo de explotación en cuestión.

Intentando conservar la lógica seguida hasta el momento en lo que venimos llamando concepto amplio de evaluación, hemos de incluir en este proceso todos aquellos momentos, actividades o subprocesos en los que la organización obtiene o procesa información relevante relacionada con los recursos financieros con el fin de tomar decisiones y, en definitiva, reiniciar el ciclo de la gestión económico-financiera con un nuevo momento, actividad o subproceso de planificación. Para construir éste que estamos llamando proceso de evaluación en relación con los recursos financieros lo haremos en tres pasos, refiriéndonos, en primer lugar, a la *contabilidad*, como sistema de ordenación de la información económico-financiera; después, al *análisis económico-financiero*, como forma de procesamiento de la información que aporta la contabilidad; y, por último, al *control* y otras actividades con las que completar el cuadro de lo que llamamos proceso de evaluación económico-financiera.

Es difícil encontrar alguna decisión con repercusiones económico-financieras sobre la organización que no esté basada, directa o indirectamente, en información procedente de la *contabilidad*. La contabilidad es definida como “un procedimiento para recoger, sistematizar, valorar y resumir los acontecimientos de la vida de la empresa susceptibles de ser expresados en términos económicos”³⁰. En una de las posibles clasificaciones, se habla de dos clases de contabilidad: la *contabilidad financiera*, sometida a unas determinadas reglas y realizada con el fin de informar al exterior de la organización y la *contabilidad de gestión* dirigida al interior de la empresa y no sometida a ninguna restricción normativa. Otra clasificación tradicional e importante en el campo de la contabilidad es la que diferencia entre *contabilidad externa* o

³⁰ PÉREZ-CARBALLO, A. y otros (1997): *Principios de gestión financiera de la empresa*. Madrid, Alianza Editorial, p. 51.

general y contabilidad interna, también llamada *contabilidad analítica* o *contabilidad de costes*.

La contabilidad general es comprendida como un sistema de procesamiento de la información cuyos productos o resultados estandarizados son las denominadas *cuentas anuales* o *estados financieros*, a saber, el *balance*, la *cuenta de resultados* (o *de pérdidas y ganancias*) y la *memoria*, que incluye el *estado de origen y aplicación de fondos* o *cuadro de financiación*. El *balance* es el estado financiero que sintetiza, en términos monetarios, el patrimonio de la organización en un determinado momento, desglosándolo en bienes y derechos poseídos por la organización (activo) y obligaciones y deudas contraídas (pasivo). Como conceptos clave a manejar en relación con un balance hay que mencionar, al menos, los siguientes:

- *Inmovilizado*, que está formado por los bienes e inversiones comprados, fabricados o realizados por la propia organización no para ser vendidos o transformados, sino para ser utilizados, directa o indirectamente de manera duradera como instrumento productivo o de trabajo.
- *Activo circulante*, que es aquel que la organización piensa convertir en liquidez en un plazo inferior a doce meses.
- *Amortización*, que es la expresión contable de la depreciación de los activos.
- *Pasivo exigible* (o endeudamiento), que es la parte del pasivo no constituida por recursos propios.

Al activo del balance se le suele denominar *estructura económica* o *capital en funcionamiento*. Al pasivo del balance se le suele llamar también *financiación*, *estructura financiera* o *capital financiero*. Aunque la situación económica de una organización está muy relacionada con su situación financiera, puede darse el caso de que una buena situación financiera oculta una mala situación económica y viceversa. La *cuenta de pérdidas y ganancias* refleja el total de ingresos y gastos del ejercicio y permite calcular el resultado neto (beneficio o pérdida). La *memoria* es un documento que completa la información del

balance y la cuenta de resultados. Incluye, como decíamos, el cuadro de financiación o EOAF, que presenta en resumen los recursos obtenidos en el ejercicio, clasificándolos según sus distintos orígenes, así como la aplicación o empleo de dichos recursos.

Por su parte, la *contabilidad analítica* se centra en el cálculo de costes y rendimientos de los centros o agentes del proceso productivo, de sus productos y de la organización en su conjunto. Por coste se entiende el valor de los recursos económicos utilizados para la producción de un bien o prestación de un servicio. Los costes se pueden clasificar de diversas maneras y entre ellas citaremos al menos dos:

- La que distingue entre costes fijos y variables. Los costes fijos no se alteran en función de la mayor o menor actividad y los variables sí.
- La que diferencia entre costes directos e indirectos. Los costes directos son claramente vinculables, por ejemplo, a un bien o servicio, mientras que los indirectos no. En el caso de los costes indirectos se ha de buscar algún criterio para *imputarlos*.

Para realizar una contabilidad de costes es necesario:

- Señalar aquellos productos o servicios cuyo coste queremos determinar.
- Establecer los centros de coste, entendidos como aquellos elementos (por ejemplo, un departamento de la organización) a los que se atribuye un coste.
- Formular los criterios que se van a utilizar para imputar los costes a los centros de coste.

La expresión *análisis económico-financiero* se utiliza para referirse a determinadas actividades de tratamiento de la información producida en el proceso de contabilidad. En este contexto tienen particular relevancia el análisis por *ratios* y el estudio del apalancamiento (*leverage*) operativo y

financiero junto con el *análisis del punto de equilibrio*³¹. El análisis por *ratios* se basa en la utilización de una serie de indicadores cuantitativos en forma de coeficiente o índice que se obtienen dividiendo dos números entre sí y que acostumbran a expresarse en forma de porcentaje. Un *ratio*, en sí mismo, puede no aportar información, por lo que, en principio, ha de ser comparado con alguna magnitud, como por ejemplo los *ratios* de años anteriores, los de otras organizaciones o los previstos por la organización. Dentro de los *ratios* utilizados para el análisis económico-financiero se puede hablar de dos grandes grupos: financieros y económicos. Así, por ejemplo, para un *análisis financiero* de una organización podemos utilizar *ratios* acerca de aspectos como los siguientes:

- *Liquidez*, entendida como la capacidad para disponer de recursos monetarios al objeto de hacer frente a los pagos necesarios para desarrollar la actividad propia de la organización. Suele medirse relacionado el activo circulante con el pasivo circulante.
- *Solvencia*, que se calcula dividiendo el activo total por los recursos ajenos (o pasivo exigible).
- *Estructura* del activo o del pasivo. En el caso del activo se estudia, por ejemplo, el peso específico del activo inmovilizado en el total del activo. En el caso del pasivo se analiza, por ejemplo, el grado y tipo de endeudamiento.
- *Cobertura* del inmovilizado, por ejemplo con fondos propios.
- *Amortizaciones*.

En cuanto al *análisis económico*, el concepto fundamental que se maneja es el de *rentabilidad*, definida como la relación entre beneficios obtenidos y recursos utilizados. Teniendo en cuenta que en el numerador de este cociente pueden colocarse diversas clases de beneficios y en el denominador diversos tipos de recursos, cabe decir que hay muchas medidas de la rentabilidad. Suele subrayarse la importancia de distinguir entre la *rentabilidad económica* (en

³¹ PÉREZ-CARBALLO, A. y otros (1997): *Principios de gestión financiera de la empresa*. Madrid, Alianza Editorial, p. 149.

ingles ROI, *return on investment*), que relaciona los beneficios con el total de recursos propios y ajenos de la organización, y la *rentabilidad financiera*, en la que los beneficios se relacionan con los recursos propios. Existen también otros *ratios* económicos, como, por ejemplo, el de productividad. El estudio de la rentabilidad económica permite diferenciar entre *empresas orientadas al margen* y *empresas orientadas a la rotación*. El *margen comercial* es la rentabilidad de las ventas o beneficio obtenido por peseta vendida. La *rotación* se define por la relación entre las ventas y los activos totales y expresa el número de pesetas vendidas por cada peseta invertida. Así, se afirma, por ejemplo, que las empresas de servicios o las que requieren niveles de inversión bajos en tecnología producen altas rotaciones.

Como decíamos, en el análisis económico-financiero, además del análisis por *ratios*, hay que referirse al estudio del apalancamiento operativo y financiero y el análisis del punto de equilibrio o *punto muerto*. El apalancamiento financiero se refiere al endeudamiento de una compañía expresado como un porcentaje sobre su valor patrimonial. En cuanto al apalancamiento operativo, se tiene en cuenta la relación entre los costes fijos y variables y su comportamiento al variar el volumen de actividad de la organización. Se habla de punto de equilibrio o *umbral de rentabilidad* para referirse al volumen a partir del cual la actividad comienza a ser rentable. En este contexto se utiliza el concepto de *economías de escala* para referirse al efecto de la disminución del coste unitario en un proceso productivo al aumentar la capacidad y la producción anual del mismo.

Para completar el abanico de las herramientas que la gestión económico-financiera ofrece para la realización de lo que estamos llamando evaluación económico-financiera hay que referirse, fundamentalmente, al *control económico-financiero*, que no sería sino uno de los tipos de control sobre los que hablábamos antes. En este contexto la referencia principal es lo que se ha dado en llamar *control presupuestario* entendido, básicamente, como la actividad de comprobación del cumplimiento o las desviaciones respecto al

presupuesto. Al igual que pudimos comprobar en relación con el control de gestión en general, las herramientas de control económico-financiero han ido evolucionando e incorporando una mayor variedad de indicadores, una mayor integración con otros procesos de control, una mayor proactividad e integración con la planificación y una considerable incorporación de la informática. Nos encontramos, entonces, con sistemas de control en cuyos cuadros de mando se relaciona la información económico-financiera con otros tipos de información, cada vez más, en tiempo real. Otras referencias ya tratadas como por ejemplo las relacionadas con los procesos de *auditoría económico-financiera*, nos permiten completar el abanico de herramientas que cabe utilizar en el proceso de evaluación económico-financiera, que como decíamos se ocuparía tanto de los recursos financieros como de las actividades y procesos que les afectan.

Nos vamos a referir, por último, a tres procesos que pueden diferenciarse y desgajarse dentro del proceso de gestión económico-financiera. Se trata de tres áreas o ámbitos relativamente importantes y diferenciables aunque tanto en la literatura como en la realidad de las organizaciones no necesariamente se configuran como aquí los presentamos:

- El proceso que se ocupa de la obtención de dinero cuando hace falta, esto es, de la *financiación* de la organización.
- El proceso que se ocupa de los recursos financieros en los diversos momentos de su *circulación* a través de la organización en lo que se denomina *gestión del capital circulante*.
- El proceso que se ocupa, por ejemplo, de la aplicación y optimización de los recursos financieros, más allá del gasto corriente, es decir, de la *inversión*.

Responsabilizarse de la *financiación* de los procesos de una organización es ocuparse de la consecución de los recursos financieros necesarios para los mismos. La financiación puede buscarse dentro y fuera de la organización y se suele subrayar la importancia de que exista una correspondencia entre la

fuente de financiación y la naturaleza de la inversión o gasto. Así, por ejemplo, parece aconsejable que los activos fijos no se financien con endeudamiento a corto plazo. El estudio del apalancamiento financiero es uno de los puntos de apoyo para la adopción de correctas decisiones en relación con las fuentes, plazos y fórmulas de financiación, siendo aconsejable, en principio una cierta *diversificación* de las mismas. Se utiliza en este contexto el concepto de *coste de capital*, definido como el coste medio de la financiación de la empresa o tasa mínima de rentabilidad necesaria para justificar el uso de fondos. La financiación ha sido considerada a menudo como una asignatura pendiente en organizaciones pequeñas que no han sido conscientes de sus posibilidades de diversificación de las fuentes de financiación y de sus posibilidades de negociación con las entidades financieras.

La *gestión del circulante* es la administración de las partidas de activo y pasivo circulante para asegurar que la organización pueda hacer frente a todos sus compromisos de pago y la optimización de la rentabilidad de los fondos que entran a la organización o salen de ella. En este contexto suelen diferenciarse, a su vez, procesos como por ejemplo:

- La *gestión de clientes*, que se ocuparía de cuestiones como, por ejemplo, facturar, cobrar u otorgar crédito.
- La *gestión de proveedores*, que se ocuparía, por ejemplo, de los pagos, o de las compras a crédito.
- La *gestión de stocks* o *gestión de existencias*.
- La *gestión de tesorería*, que velaría por la liquidez en la organización.

Hay que decir que, si bien la gestión de tesorería se incluye por parte de diversos autores dentro del ámbito de la gestión del circulante, en ocasiones se realiza una definición amplia de ella, incluyendo, por ejemplo, aspectos como, por ejemplo, los relacionados con la financiación o las inversiones. En el campo de la gestión del capital circulante resulta de especial relevancia el concepto de *fondo de maniobra*, definido como la diferencia entre activo circulante y pasivo

circulante. El fondo de maniobra o *fondo de rotación* es la parte de los capitales propios que financian el activo circulante y permite evitar la suspensión de pagos. El fondo de maniobra está relacionado con el período de maduración o velocidad de giro, que es el nombre que recibe la longitud temporal del ciclo de explotación. Los recursos que se mantienen en la organización tanto en concepto de amortización como de beneficios aumentan el fondo de maniobra. A la suma de beneficio y amortización se le denomina *cash-flow*. Por último cabe decir que se puede incluir dentro de la gestión del circulante las actividades de la organización que se realizan en torno a las obligaciones tributarias de la organización.

Inversión es toda inmovilización estable de recursos financieros y, en particular, la adquisición de activos fijos (los que implican la inmovilización de fondos al menos durante un año). El concepto de coste de capital que hemos mencionado antes resulta clave a la hora de evaluar las inversiones y decidirse por las inversiones más adecuadas en cada momento, las cuales, en todo caso, estarán en función de los objetivos de la organización. Un concepto muy utilizado en este contexto es el de *coste de oportunidad*, que podemos definir también como la rentabilidad de la mejor alternativa de inversión posible en un determinado momento.

Entendemos que la definición y el desarrollo del proceso de gestión económico-financiera que hemos presentado tiene, a nuestro juicio, perfecto encaje en cualquier organización, con independencia de que tenga o no ánimo de lucro. Tanto unas organizaciones como otras utilizan recursos financieros en sus diferentes procesos y tanto unas como otras han de gestionarlos lo mejor posible. Una organización con ánimo de lucro, puede, en un momento dado tomar decisiones de gestión económico-financiera que vayan en detrimento de los beneficios en un ejercicio determinado, en virtud de la prioridad concedida a otros objetivos económico-financieros. Igualmente, una organización no lucrativa puede pretender, en determinado momento o actividad, incrementar los beneficios. Simplemente hay que entender que, en este caso, lo que

contablemente aparece como beneficios, en principio, se reinvierte en la actividad de la organización.

Para terminar este apartado señalaremos que la financiación es un tema profusamente tratado en la literatura acerca de las organizaciones no lucrativas (en torno al concepto de *fundraising*). Cabría decir que las personas con responsabilidades de gestión económico-financiera no pueden abordar, por su cuenta, actividades de captación de fondos que, en todo caso han de ser contempladas en el contexto más global del intercambio de la organización con su entorno. Sin embargo, habrán de tomar parte en el diseño, ejecución y evaluación de toda actividad que repercuta en la financiación de la organización. A este respecto las tendencias que se observan estarían relacionadas con conceptos como los siguientes:

- La diversificación de las fuentes de financiación.
- El establecimiento de alianzas estables basadas en la búsqueda de economías de escala y sinergias entre organizaciones.
- La exploración de alternativas de financiación en torno a entidades financieras de carácter a su vez no lucrativo, tales como las que se han dado en llamar de *banca solidaria* o *banca ética*.

Gestión de la información

En todos los procesos que tienen lugar en la organización pueden encontrarse momentos, actividades o subprocesos de obtención, procesamiento, almacenamiento y emisión de la información. En nuestro concepto, sin embargo, cabe hablar de *gestión de la información* en la medida en que dentro del proceso de gestión de la organización se considera oportuno diferenciar o desgajar procesos que se ocupan específicamente de la información: de obtenerla, de trabajar con ella, de conservarla y de aportarla a los otros procesos de la organización. La gestión de la información, como proceso instrumental, se preocupará, específicamente, de las características, dinámica,

situación o estado de la información (o de una parte significativa o relevante de la información) con la que cuenta el resto de procesos de la organización.

Estamos obligados a conservar y reproducir, en el caso de la gestión de la información, la misma lógica que venimos aplicando hasta ahora para comprender los diversos procesos de gestión. Así, entendemos que en el proceso de gestión de la información cabe encontrar momentos, actividades o subprocesos de planificación, ejecución y evaluación que definiríamos de la siguiente manera:

- Mediante la planificación se señalarán objetivos en relación con la información y se señalarán las actividades que permitirán alcanzar dichos objetivos.
- La ejecución consistirá en llevar a cabo las actividades previstas en la planificación.
- En la evaluación se trataría de llegar a valorar el estado de la información que posee y maneja la organización y la manera de hacerlo.

Como decíamos, la organización que asuma la necesidad o la oportunidad de ir desarrollando actividades y, en definitiva, un proceso o, eventualmente, un sistema de gestión de la información se plantea, en principio, unos objetivos en relación con la información en la organización que pueden hacer referencia a una amplia variedad de aspectos referidos a la información en sí misma como, por ejemplo, los siguientes:

- La *cantidad* de información que se incorpora, procesa, almacena o emite en la organización.
- La *regularidad* en la incorporación, procesamiento, almacenamiento o emisión de la información.
- La *variedad* de aspectos acerca de los que se incorpora, procesa, almacena o emite información.

- La *calidad* de la información que incorpora, procesa, almacena o emite la organización (en términos, por ejemplo, de claridad, relevancia o fiabilidad de la misma).

También cabe plantearse objetivos en relación con el *tratamiento* que recibe la información en la organización, y, por ejemplo, ocuparse de aspectos como:

- La calidad de los soportes en los que se conserva y transmite la información.
- La velocidad de difusión de la información.
- La cobertura adecuada de la captación y difusión de la información.
- La accesibilidad de la información almacenada.

Para alcanzar dichos objetivos, las personas con responsabilidades de gestión en materia de gestión de la información pueden hacer, básicamente, dos cosas:

- Emitir *políticas* en relación con la información que regulen el funcionamiento en el conjunto de procesos de la organización.
- Realizar *actividades* relacionadas con la información que antes eran realizadas o podrían haber sido llevadas a cabo en el seno de otros procesos de la organización y que resulta, por ejemplo, más eficiente incluir en un proceso de gestión de la información.

En todo caso, corresponderá a las personas con responsabilidades de gestión de la información la evaluación del cumplimiento de los mencionados objetivos y, en definitiva, valorar el estado de todo lo relativo a la información en el seno de la organización. Usualmente se subraya la importancia de detectar, de la manera más precoz posible, diferentes *patologías*³² que pueden afectar a los flujos de información que se dan en las organizaciones, tales como, por ejemplo:

³² BARTOLI, A. (1992): *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona, Paidós, pp. 82-83.

- Circulación de información irrelevante (que suele recibir el nombre de *ruido*).
- Circulación lenta de la información.
- Distorsiones en la información (muy habituales en el caso de los rumores).
- Exclusión de personas de redes de comunicación.
- Escasez de información.
- Acumulación de información obsoleta.
- Rigidez en las estructuras que regulan la transmisión de información.

Como en otros procesos, en la medida en que el proceso de gestión de la información se estructura y se estabiliza podemos hablar de un *sistema de gestión de la información* que regularía de forma explícita toda una serie de cuestiones relacionadas con la información, haciendo referencia a las personas, canales, soportes, lugares y tiempos a considerar en los procesos de captación, procesamiento, almacenamiento y difusión de la información.

La diferenciación de un proceso que llamamos gestión de la información no debiera, en principio, empobrecer o distorsionar el intercambio de información que es esencial en los otros procesos. Ello es lo que ocurre cuando el tratamiento de la cuestión de la información en las organizaciones induce a pensar que la comunicación es algo que se produce *además de* los procesos importantes (por ejemplo la transformación de la materia o el intercambio de recursos financieros) sin caer en cuenta de que el intercambio de información es, justamente, el proceso que constituye la organización. Partiendo, sin embargo, de esta concepción de la organización como un macroproceso comunicacional tiene pleno sentido plantearse la posibilidad de un proceso de gestión que velando por la información que se transmite en los procesos de comunicación, contribuya a un mejor funcionamiento de la organización. Entendido así, el proceso o sistema de gestión de la información estaría, en principio, al servicio de todas las personas vinculadas a la organización y, por ello mismo, en principio, de toda la información que interesase a esas personas.

Se trata, entonces, de sistemas participativos en los que todas las personas son consideradas proveedoras y usuarias en coherencia con el concepto de *empowerment* y, en general, de las propuestas actualmente vigentes en el campo de la gestión. El concepto de gestión de la información permite, a nuestro juicio, encuadrar actividades que, en ocasiones, se denominan *administrativas* con una utilización de este término que lo que hace es privar de sentido a dichas actividades en la medida que no ayuda a comprender su utilidad. De igual manera cabe considerar la utilidad de este concepto para englobar muchas de las actividades que se desarrollan en el contexto de la implantación y el funcionamiento de sistemas de calidad y que, también en ocasiones, reciben el calificativo peyorativo de *papeleo*. En definitiva diríamos que cabe decir que las tendencias apuntarían hacia sistemas de gestión de la información en los que:

- Podemos pensar, cada vez más, en sistemas globales e integrales para toda la organización que a la vez contengan módulos o subsistemas diferenciados y autónomos. De igual manera, centralización del almacenamiento de la información y descentralización del acceso no tienen por que ser incompatibles.
- Cabe pensar en sistemas muy interactivos y reticulares, muy abiertos a la participación de todas las personas sin que se ponga en peligro la seguridad de la información. De igual manera serán cada vez más compatibles la accesibilidad y la confidencialidad.
- El incremento en la capacidad de almacenamiento y procesamiento de la información puede correr parejo a la cada vez mayor posibilidad de acceder a la información de forma cada vez más veloz.

Con todo, no hay que prejuzgar que vaya a haber siempre un encaje adecuado entre la realidad de las organizaciones, las nuevas propuestas en materia de gestión y las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información. Hay que recordar, una vez más el carácter instrumental de la gestión de la

información y, consiguientemente, la condición doblemente instrumental de las herramientas informáticas, condición que tiende a olvidarse ante la imponente y cambiante capacidad de penetración de continentes y contenidos que representan.

Gestión de recursos materiales

Vamos a ocuparnos en este apartado del último de los cuatro procesos de gestión relacionados específicamente con cada uno de los grandes tipos de recursos que permiten el funcionamiento y la conformación de las organizaciones. Siguiendo la misma lógica que en los tres procesos de gestión revisados antes que éste, diríamos que la gestión de los recursos materiales es un proceso de gestión que se diferencia o desgaja del proceso general de gestión de la organización en la medida en que resulta rentable (en el más amplio sentido de la palabra) realizar y articular actividades que tengan en su punto de mira, específicamente, los recursos materiales necesarios en la organización. Se entiende entonces, que la función de la gestión de los recursos materiales es la de velar por la adecuación de los recursos materiales que se necesitan en la organización. Cabe decir que cuando hablamos de recursos materiales nos referimos tanto a elementos que incluíamos en el *inmovilizado* (por ejemplo, terrenos, edificios o equipos informáticos) como a los que entraban en el *circulante* (como, por ejemplo material didáctico, provisiones alimenticias u otros suministros). Dentro del proceso de gestión de los recursos materiales, como en todo proceso, podemos encontrar momentos, actividades y subprocesos de planificación, ejecución y evaluación:

- En la planificación se tratará de señalar, en forma temporalizada, la cantidad y características de los recursos materiales con los que habrá de contarse en los procesos de la organización, así como las actividades necesarias para ello.
- La ejecución consistirá en la puesta en práctica de lo previsto en la planificación y, como en otros casos, habrá actividades que podrán ser asumidas por las personas con responsabilidades de gestión de los recursos

materiales y otras que se incluirán en el resto de procesos pero que serán reguladas por políticas formuladas por las personas con responsabilidades de gestión de los recursos materiales.

- Por último, formará parte del proceso de evaluación toda actividad que suponga obtener y procesar información sobre los recursos materiales que la organización ha incorporado o puede incorporar (y, por ejemplo hacer una valoración sobre su situación o la necesidad de los mismos) para estar en condiciones de reiniciar el ciclo con un nuevo momento, actividad o subproceso de planificación.

Obviamente se ha de producir una interacción entre el proceso de gestión de los recursos materiales (y cada uno de sus subprocesos) y el resto de procesos de gestión de la organización. Así, por ejemplo, no es comprensible un proceso planificación en relación con los recursos materiales que no intercambie información con el proceso de planificación general de la organización. La gestión de los recursos materiales se ocupa de ellos en cualquiera de los diferentes momentos que cabría diferenciar dentro de su ciclo en las organizaciones. Esos momentos podrían ser:

- Su consecución.
- Su utilización.
- Su mantenimiento.
- Su almacenamiento.
- Su distribución.
- Su reciclaje, destrucción o eliminación.

A lo largo de esos momentos la gestión de recursos materiales puede ocuparse de las características cuantitativas y cualitativas que presentan, en cada caso, los recursos materiales, así como de la manera y los plazos en la que se realizan esas diferentes operaciones que les afectan.

Como sabemos, las ciencias de la gestión se han desarrollado en una buena medida con la referencia de las empresas industriales en las que una serie de aspectos vinculados a la gestión de los recursos materiales tienen una importancia crítica. Muchas de estas cuestiones se han abordado en el contexto de lo que se ha llamado *gestión de la producción*, que algunos autores, para dar cabida a organizaciones tanto industriales como de servicios, prefieren denominar *gestión de operaciones* o *administración de operaciones*, en cuyos textos y experiencias encontramos un buen número de conceptos, sistemas, técnicas e instrumentos para habérselas con los recursos materiales en relación con una variedad de aspectos tales como, por ejemplo, estructuración del espacio físico, mantenimiento de equipos, seguridad e higiene o cuidado del medio ambiente. En particular, no cabe olvidar las aportaciones de la gestión de calidad, por ejemplo, con sistemas como el *just in time* que, mediante una adecuada provisión de los recursos materiales tiende hacia la reducción o eliminación de los *stocks*, con la consiguiente reducción de costes. Para lo que se refiere específicamente al traslado y almacenamiento de los recursos materiales, se habla de la *logística*³³, cuestión a la que se ha prestado especial atención en el campo de la cooperación internacional. Los diferentes autores le dan un contenido más o menos amplio según incluyan más o menos cuestiones como, por ejemplo, el traslado y almacenamiento de productos, el control de los inventarios, las actividades de mantenimiento o la distribución física de los recursos materiales.

También tiene relación con los recursos materiales otro tipo de propuestas, como por ejemplo las de la *ergonomía*³⁴, en ocasiones impulsadas por las personas con responsabilidades de gestión de recursos humanos. Las consideraciones ergonómicas, al hacer referencia al ajuste entre las personas y, por ejemplo, las máquinas que utilizan o las sillas en las que se sientan, han de ser tomadas en cuenta en una gestión de los recursos materiales. Desde el campo del marketing también se recuerda la importancia de los elementos

³³ Ver BALLOU, R.H. (1991): *Logística empresarial. Control y planificación*. Madrid, Díaz de Santos.

³⁴ Ver PEREDA, S. (1993): *Ergonomía. Diseño del entorno laboral*. Madrid, Eudema.

tangibles en relación con la imagen de la organización. No en vano, por ejemplo, en el marketing de servicios se habla de *tangibilizar lo intangible*, desde el convencimiento de que no hay una segunda oportunidad para crear una primera buena impresión. Por último, no cabe duda de que representa una preocupación emergente entre las personas con responsabilidades de gestión la del respeto al medio ambiente.

2.4. Preguntas

Le proponemos las siguientes cuestiones:

- ¿Podría proponer alguna mejora o matización a las propuestas sobre planificación y evaluación que se hacen en el texto?
- ¿Podría encontrar algún ejemplo de la vida cotidiana en el que se pongan de manifiesto las paradojas de la comunicación tal como fueron presentadas en el texto?
- ¿Cómo valoraría y glosaría la importancia relativa de la gestión de cada uno de los cuatro tipos de recursos a los que se hace referencia en la unidad en la gestión de las organizaciones no gubernamentales?

Unidad Didáctica 3. Avanzando en la gestión y mejorando su calidad

Llegamos en esta unidad a los que denominamos procesos avanzados de gestión. A nuestro juicio son también procesos bien importantes, aunque entendemos que su desarrollo suele requerir de una cierta madurez o recorrido en la organización y sus componentes. De ellos dependen, en buena medida, el capital relacional, el capital estructural y el capital cognoscitivo, emocional y cultural de la organización. Activos todos ellos que cada vez consideramos más valiosos e importantes en las organizaciones no gubernamentales.

Después, para finalizar, desgranaremos algunas características generales que ha de tener la gestión para que podamos decir que está en una clave de mejora continua de su calidad.

3.1. Objetivos específicos de la unidad didáctica

- Identificar y ubicar los procesos avanzados de gestión.
- Construir los conceptos y esquemas necesarios para la gestión de las relaciones, la gestión de la estructuración y la gestión del aprendizaje.
- Reflexionar sobre la importancia y utilidad de alcanzar un nivel de gestión avanzada.
- Mejorar algunas destrezas útiles para la gestión de las relaciones, la gestión de la estructuración y la gestión del aprendizaje.
- Construir herramientas útiles para la gestión avanzada.
- Reflexionar sobre la complejidad y la fragilidad de nuestros avances en gestión y sobre la necesidad de la mejora continua.
- Identificar las características subrayadas y los retos planteados por los nuevos modelos de gestión.
- Construir una *caja de herramientas* de gestión, con aquellos conceptos, esquemas, técnicas e instrumentos que puedan resultar más útiles.
- Aplicar los conocimientos y capacidades adquiridas a situaciones reales.

3.2. Esquema de los contenidos principales de la unidad didáctica

- Gestión de las relaciones.
- Gestión de la estructuración.
- Gestión del aprendizaje.
- Mejora de la calidad de la gestión

3.3. Texto base de la unidad didáctica

Introducción

En nuestra conceptualización, cuando hablamos de fenómenos como la *interacción*, la *estructuración* y el *aprendizaje* nos estamos refiriendo a los tres grandes tipos de cambios que, en principio, ocurren, necesaria y simultáneamente, cuando una organización funciona: cambios en el entorno debidos a la interacción entre la organización y el entorno; cambios estructurales en la organización mediante los cuales la organización se

estructura y reestructura; y cambios cognoscitivos, emocionales y culturales, mediante los que la organización aprende. Los que hemos denominado *procesos avanzados de gestión* se ocupan de la gestión de esos tres fenómenos.

Gestión de las relaciones

El término *relaciones* puede incluir, en principio, todos los momentos, actividades o procesos en los que se produce contacto o interacción entre la organización y el entorno (y, por extensión, entre unas personas o partes de la organización y otras). Es decir, hay interacción o relación cuando vendemos en una tienda los productos de nuestro taller, cuando un voluntario atiende a una familia, cuando la organización coloca el logotipo del ayuntamiento en sus folletos o cuando el gerente informa a su junta directiva, por poner cuatro ejemplos, pues en los cuatro casos hay personas que brindan a la vez que obtienen algo útil y valioso. Cuando dentro o a partir del proceso general de gestión de la organización se desagregan o desgajan actividades o procesos que centran su atención específicamente en establecer y mejorar las relaciones entre la organización y su entorno (y, por extensión, cualquier relación que ocurre en el macroproceso organizacional) hablamos de *gestión de las relaciones*.

Hablar de la gestión de las relaciones, hoy y aquí, en el campo de las ciencias de la gestión, es hablar de marketing. Según Kotler, “marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”³⁵. Así pues, en el punto de mira del marketing está la búsqueda del intercambio óptimo. Desde nuestra óptica, hablar de gestión de las relaciones o de marketing supone asumir de forma integral o global el conjunto de momentos, actividades o procesos en los que se produce interacción y actuar, en consecuencia, para que el mayor número de

³⁵ KOTLER, P. y otros (1995): *Dirección de marketing*. Madrid, Prentice Hall, p. 6. Ver también, KOTLER, P. (1999): *El marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona, Paidós.

interacciones que sea posible funcione lo mejor y lo más coherente y sinérgicamente que sea posible para la mayor satisfacción de quienes toman parte en ellas, en definitiva, de todo el conjunto de personas y grupos interesados o implicados de la organización.

Parece oportuno decir que el concepto de marketing entendido como gestión de las relaciones representa una nueva forma de entender lo que clásicamente se ha llamado en muchas organizaciones y en muchos libros la *función comercial*. Fueron propuestas como las de Levitt a partir de los años cincuenta y sesenta las que subrayaron las limitaciones de un enfoque en el que las personas encargadas del marketing cumplen, únicamente, la función de vender los productos, sin influir, por ejemplo, en su diseño o en otros aspectos que sin embargo van a afectar, sin duda, a la comercialización. Se diría que estas aportaciones contribuyen a ir ensanchando el ámbito de influencia del marketing y fructifican en buena medida en los años setenta y ochenta, cuando va tomando fuerza la diferenciación entre *marketing operacional* y *marketing estratégico*. Así, se reserva la denominación de marketing operacional más o menos para lo que venía incluyéndose en la gestión comercial basada, fundamentalmente, en el manejo de las variables del llamado *marketing-mix* (producto, precio, distribución y comunicación) y se llama marketing estratégico a la contribución del marketing a la planificación o dirección estratégica de la organización, entendiendo que el marketing, como proceso de gestión, debe afectar al funcionamiento global de la organización.

No ha sido ajena a esta evolución la creciente importancia de los servicios, en los que la separación entre producción y venta no se da a la manera de la industria y se evidencia, por ello, la interdependencia entre la venta y el resto de procesos de la organización. Desde el campo del marketing de servicios se subraya la necesidad de una mayor integración entre la producción y la venta, subrayando el error que supone que la proximidad a los clientes que caracteriza a quienes tienen contacto con los ellos no ejerza una influencia determinante sobre todo el proceso productivo y la organización en general.

Grönroos llega a afirmar que el departamento de marketing puede ser una trampa organizativa³⁶. En realidad llega a considerarse el marketing como una filosofía de gestión, como una manera de enfocar el funcionamiento de la globalidad de la organización. A esta dimensión filosófica del marketing se refiere Kotler cuando habla del *enfoque marketing* y el *enfoque marketing social* como aproximaciones a la gestión de las organizaciones que superan perspectivas anteriores que sitúan en torno a conceptos como, por ejemplo, el *enfoque producción* (que supone que todo lo producido se venderá), el *enfoque producto* (que supone que los productos buenos se venderán en todo caso) o el *enfoque ventas* (que supone que si se hace bien la comercialización cualquier producto se venderá). El enfoque marketing social entiende que las organizaciones deben identificar las necesidades y deseos de sus públicos objetivos y darles respuesta mejor que la competencia, favoreciendo su bienestar y el bienestar social a largo plazo.

Sea como fuere, diríamos que la perspectiva dominante hoy en día en el campo del marketing lo entiende como una teoría científica y una tecnología de gestión cuyo objetivo fundamental es la creación, estimulación y facilitación de transacciones útiles o intercambios permanentes de las organizaciones con sus mercados. Esta idea de estabilidad, durabilidad, lealtad y fidelidad en el intercambio se suele expresar con el término *marketing de relaciones*. El paradigma dominante en el campo del marketing está presidido por el principio de orientación al cliente u orientación al mercado. En este contexto de comprensión del marketing, la disciplina ha ido ampliando su radio de influencia hablándose, por ejemplo, de conceptos como los siguientes:

- *Marketing interno*, utilizado, para referirse a actividades similares a las de marketing, pero dirigidas a las personas de la organización para conseguir su implicación.
- *Marketing interactivo*, término que se refiere al intercambio que tiene lugar en la relación directa entre el vendedor y el comprador.

³⁶ GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios*. Madrid, Díaz de Santos. p. 173.

- *Marketing social*, concepto que, aparte de ser utilizado, como hemos visto anteriormente, para referirse a un enfoque de gestión, se usa también para identificar “una parte o aspecto del marketing no empresarial cuya finalidad es estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos o bien frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se consideran perjudiciales”³⁷.
- *Marketing con causa* o marketing relacionado con causas, que es el término utilizado para referirse a actividades llevadas a cabo por empresas lucrativas en apoyo de causas sociales. Según Santesmases no se ha de confundir con el marketing social ya que “las acciones filantrópicas realizadas constituyen solo un medio para conseguir el fin último de incrementar las ventas y los beneficios”.

La palabra marketing, evidentemente, proviene del término *market*, que significa mercado. El marketing suele interpretar el mercado como aquel conjunto de consumidores actuales o potenciales que comparten una necesidad o deseo y que están o podrían estar dispuestos a participar en algún tipo de intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo. Cabe subrayar que, en términos generales, el marketing tiende a tomar en consideración las necesidades o deseos en tanto en cuanto se expresan o pueden llegar a expresarse como demanda solvente, es decir, como demanda respaldada por una capacidad de compra. Ello no quiere decir que el marketing no pueda aplicarse y se esté aplicando a otro tipo de intercambios.

En cualquier situación de mercado, el marketing se ocupa de ese complejo proceso que relaciona la oferta de productos (en el más amplio sentido de la palabra) con la demanda potencial y real de personas y organizaciones que están o pueden estar dispuestas a entregar algo de valor a cambio de dichos productos. En ese contexto se produce una variedad de flujos físicos, monetarios o de comunicación, por poner tres ejemplos. Dentro de esa

³⁷ SANTESMASES, M. (1996): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid, Pirámide, pp. 991-992.

multiplicidad de flujos, se denomina *marketing-mix* a la combinación de las variables sobre las que ha venido incidiendo más directamente el marketing para lograr sus objetivos en relación con el intercambio. Estas variables suelen ser citadas en la formulación realizada por McCarthy en los años sesenta que se refería a las cuatro pes, es decir: producto, precio, ubicación (en inglés, place) y promoción. En la literatura se encuentran pequeñas variaciones al respecto. Así, por ejemplo, se habla, en ocasiones de producto, distribución, precio y comunicación, dándose el caso de autores que añaden alguna variable más³⁸.

Desde el punto de vista del marketing, se entiende por *producto* todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo y, en este contexto, suele entenderse en sentido amplio, incluyendo, por ejemplo, a los servicios. Se utiliza el concepto de producto aumentado o producto ampliado, que incluye todo lo que puede ser percibido o recibido por el cliente, por ejemplo, los atributos del producto genérico, servicios complementarios, accesibilidad o imagen. Los productos tienen una vida limitada y atraviesan una serie de etapas (suele hablarse de introducción, crecimiento, madurez y declive) en lo que se denomina ciclo de vida del producto. Al conjunto de productos de una organización se le llama cartera de productos. Fijándonos en algunas de las características de la cartera de productos diríamos que ésta puede ser mayor o menor y puede estar más o menos diversificada. Un concepto importante en relación con los productos es el concepto de *marca*, entendida como aquello que permite identificar unos productos y diferenciarlos de otros.

La *distribución* comercial se ocupa de la forma y el canal adecuado para hacer llegar los productos desde el fabricante hasta el consumidor. Las decisiones acerca de la distribución suelen estar orientadas por el deseo de obtener la mayor cobertura posible del mercado objetivo con el menor coste que sea

³⁸ VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRESPALACIOS, J.A. (dirs.) (1998): *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*. Madrid, Civitas, p. 464.

posible. Por otra parte se busca la coherencia entre las decisiones acerca de la distribución con el resto de decisiones de la organización sobre aspectos como la imagen, por poner un ejemplo.

El *precio* sería la contrapartida que se entrega por la obtención de un producto o servicio. Desde el punto de vista del comprador el precio representa el sacrificio que ha de realizar, pero también se toma, por ejemplo, como indicador de calidad. En cuanto a las decisiones por parte del vendedor, además de tomar en cuenta los costes ha de considerar una multiplicidad de cuestiones tales como las variables del entorno, la etapa del ciclo de vida en la que está el producto o la coherencia entre las decisiones sobre precios y el resto de decisiones de la organización, y en particular sus objetivos y estrategias.

En cuanto a la cuarta de las variables del marketing-mix, es habitual referirse a la *comunicación* comercial como una parte del flujo total de comunicación, si bien, dicha diferenciación ha sido considerada en algunos casos como inadecuada, en tanto en cuanto se diría que toda la comunicación es, de una u otra manera, comunicación comercial o comunicación que afecta al intercambio. Sea como fuere, en los textos de marketing se hace especial incidencia en algunas actividades de comunicación. Así, por ejemplo, según Kotler, “el mix de comunicación tiene cinco herramientas principales:

- Publicidad: toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios de una empresa determinada.
- Marketing directo: es la comunicación de la oferta de bienes y servicios directamente al consumidor potencial sin contar con intermediarios.
- Promoción de ventas: son los incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un producto o servicio.
- Relaciones públicas: es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para mejorar, mantener o proteger la imagen de una compañía o producto.

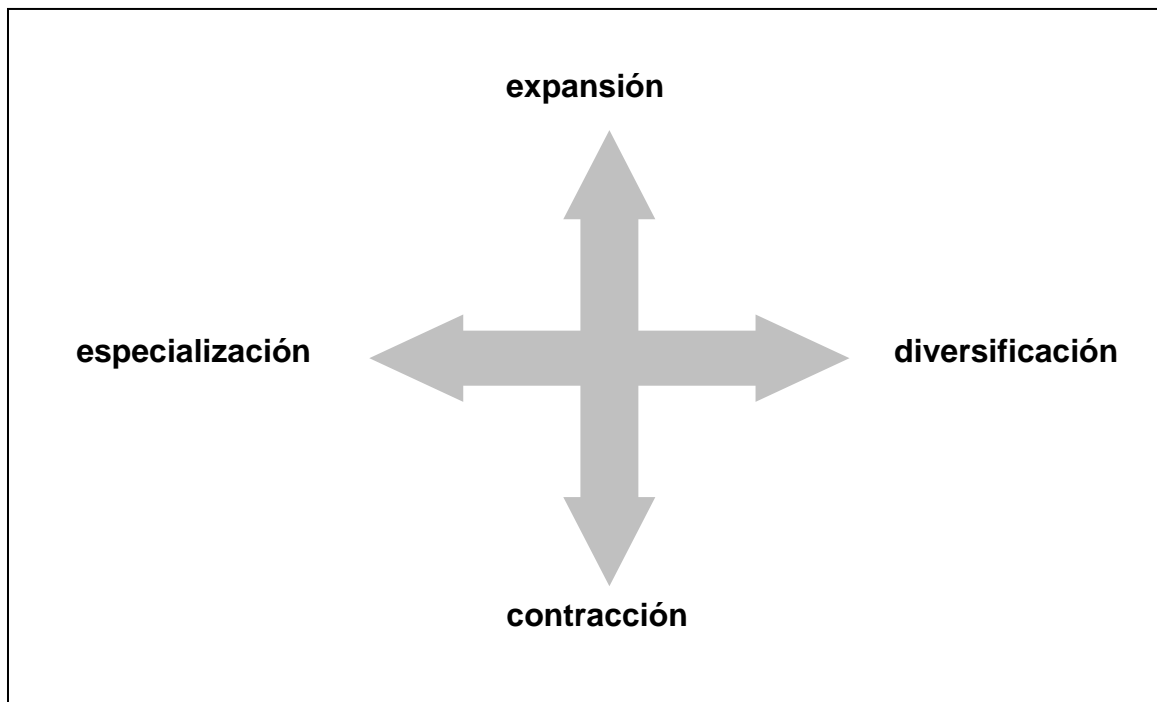
- Fuerza de ventas: se trata de la comunicación verbal con un cliente potencial cuyo propósito es realizar una adquisición”³⁹.

Desde la actual perspectiva del marketing como marketing de relaciones se afirma que se ha producido, en muchas ocasiones una comprensión restrictiva de las variables a manejar en el campo del marketing y se insiste en una activación de todos los resortes posibles para conseguir lo que se ha llamado *fidelización* de los clientes a través de una satisfacción que llegue, incluso, a superar sus expectativas.

Según Kotler, para la búsqueda y sostenimiento de la ventaja competitiva, el marketing estratégico bascula fundamentalmente sobre los conceptos de *segmentación* y *posicionamiento*. En el proceso de segmentación, sobre la base del análisis de la estructura del mercado se produce la elección del mercado meta y la formulación de las estrategias correspondientes que permitirán la consecución del posicionamiento deseado. El término posicionamiento se refiere al “lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, en relación con otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal”⁴⁰. Estamos hablando, en definitiva, de las grandes decisiones que en términos de interacción con el entorno han de realizar las organizaciones, como por ejemplo: crecer o no crecer, subcontratar o establecer alianzas, diversificarse o especializarse. Cada organización, en función de la circunstancia en la que esté, de sus objetivos y de las características en las que quiera o pueda apoyarse optará por una u otra estrategia. A menudo se afirma, por ejemplo, que las estrategias son diferentes si la organización tiene un papel de líder, retador, seguidor o especialista en nichos (segmentos específicos) de mercado.

³⁹ KOTLER, P. y otros (1995): *Dirección de marketing*. Madrid, Prentice Hall, p. 654.

⁴⁰ SANTESMASES, M. (1996): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid, Pirámide, p. 997



Para que nuestro proceso de marketing tenga este carácter estratégico hemos de llevar a cabo sistemáticamente la que podríamos denominar *evaluación de las relaciones* que:

- Obtenga y procese información acerca de necesidades y recursos presentes en el entorno relevantes para las interacciones en los que está inmersa o puede involucrarse la organización.
- Permita describir, analizar y evaluar las actividades y procesos relacionados con las relaciones que tienen o pueden tener lugar en la organización.

Se trata (con herramientas, por ejemplo, como las de la investigación comercial y las del análisis del entorno e interno) de buscar sistemáticamente información dentro y fuera de la organización y de analizar constantemente la estructura y la evolución del mercado en búsqueda de oportunidades y amenazas, atendiendo a las necesidades y comportamientos de los consumidores y a los recursos presentes en el entorno (por ejemplo de otras organizaciones) y teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Afirmamos que los momentos o actividades en las que se realizaría eso que vamos a llamar *gestión de la imagen* pueden quedar más o menos subsumidos en el proceso de gestión de las relaciones o pueden desarrollarse y articularse como un proceso de gestión más o menos diferenciado. Así, hablamos de gestión de la imagen para referirnos al proceso de gestión que tiene en su punto de mira la imagen de la organización o de alguno de sus productos, servicios, o, en general, elementos o partes. Las imágenes acerca de una organización, las denominadas *imágenes corporativas*, no son sino un efecto o un subproducto de ese proceso de comunicación que es el macroproceso organizacional en el campo de conciencia de las diferentes personas y grupos interesados o implicados (externos o internos) de la organización. Villafañe distingue tres dimensiones en la imagen corporativa: la *autoimagen* o imagen que la organización tiene de sí misma; la *imagen intencional*, que es la imagen que la organización pretende que los diferentes públicos se formen; y la *imagen pública* que es la que realmente se forman⁴¹. Las imágenes se crean siempre, queramos o no, pero hablamos de gestión de la imagen en la medida en que la organización se plantee objetivos en relación con la imagen que sus interlocutores se forman de ella (o de alguna parte o aspecto de ella) y articule actividades que le permitan alcanzar dichos objetivos, evaluando la consecución de los mismos y, en definitiva, su imagen pública.

Algunos conceptos e instrumentos útiles en un proceso de gestión de la imagen serían:

- El *mapa de públicos*. Según Villafañe “es un documento de síntesis que expresa: 1) El repertorio de públicos con los que la empresa debe comunicarse. 2) La definición cualitativa de dichos públicos a partir de un conjunto de variables de configuración. 3) Una evaluación cuantitativa de las necesidades de comunicación de cada público”.

⁴¹ VILLAFANE, J. (1993): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Pirámide, p. 30.

- La *personalidad corporativa*, que sería la definición que la organización hace del conjunto de aspectos que están en su mano a través de los cuales pretende proyectar su imagen intencional.
- La *identidad visual*, que sería el conjunto de elementos visibles o tangibles que la organización dispone con la intención de contribuir a que su imagen pública se aproxime lo más posible a la imagen intencional proyectada. Incluye, por ejemplo, el logotipo (versión tipográfica del nombre de la organización) o el símbolo corporativo⁴².

Posiblemente, los procesos de gestión de las relaciones tal como han sido presentados no se producen sino en estado incipiente en muchas de las organizaciones no gubernamentales. Las del marketing son, probablemente, algunas de las herramientas de gestión que resultan más extrañas a las personas con responsabilidades de gestión de estas organizaciones. Se ha dicho⁴³ que el mayor obstáculo que encuentra el marketing para su aplicación en las entidades no lucrativas está relacionado, paradójicamente, con su mala imagen, ya que aparece asociado a conceptos como venta e incluso manipulación. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, las tendencias que se perfilan en el campo de las organizaciones no gubernamentales y la progresiva ampliación de campos a los que el marketing presta atención permiten pensar que las organizaciones no gubernamentales encontrarán cada vez más útiles las herramientas del marketing y, a la vez, contribuirán al enriquecimiento de la disciplina. De hecho esto ya viene ocurriendo con claridad en otros lugares del mundo, y en particular en el ámbito anglosajón⁴⁴.

Más allá de la aplicación de herramientas de marketing, y en especial de marketing social, en determinados procesos de intervención social (por ejemplo

⁴² VILLAFANE, J. (1993): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Pirámide, pp. 335-337.

⁴³ MARTIN DÁVILA, M. y otros (coords.) (1997): *Marketing fundamental*. Madrid, McGraw-Hill, p. 350.

⁴⁴ Ver, por ejemplo, KOTLER, P. y ANDREASEN, A. R. (1996): *Strategic marketing for non profit organizations*. Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall; STERN, G.J. (1994): *Marketing workbook for nonprofit organizations*. St. Paul (Minnesota), Amherst H. Wilder Foundation.

campañas de sensibilización) entendemos que los procesos de gestión de las relaciones de las organizaciones no gubernamentales pueden configurarse y enriquecerse en torno a diversos aspectos. Entre ellos, es el de la obtención de fondos (fundraising)⁴⁵ el que ha reclamado mayor atención en quienes se han preocupado de la aplicación del marketing en el ámbito no lucrativo. Los diferentes autores subrayan la necesidad de que las actividades para conseguir fondos se inscriban en el contexto de una adecuada planificación de las relaciones orientada a establecer relaciones estables con las personas e instituciones proveedoras de fondos. Baste, por ejemplo, recordar la diferencia entre el *patrocinio* y el *mecenazgo* para recordar la necesidad de comprender la naturaleza de las diferentes relaciones. Según Santesmases, el patrocinio “consiste en la financiación y apoyo de actos e iniciativas sociales y culturales con el fin de provocar una imagen favorable del patrocinador en los públicos a los que se dirige, que predisponga a éstos a adquirir los productos de aquel o a apoyar sus iniciativas. Tiene una finalidad estrictamente comercial”. Mientras que el mecenazgo “es una actividad de relaciones públicas que consiste en la financiación y apoyo de actos e iniciativas sociales y culturales. A diferencia del patrocinio, no persigue, de forma directa una predisposición positiva de un público objetivo determinado hacia los productos o iniciativas de la empresa o entidad mecenaz, sino que busca una valoración social de la misma en la comunidad”⁴⁶.

Baste, por tanto, esta distinción para subrayar que una gestión de las relaciones orientada excesivamente a la obtención de fondos a corto plazo, no es compatible con una gestión estratégica de las relaciones tal como la estamos proponiendo. En cualquier caso, más allá de sus contribuciones en relación con las actividades de obtención de fondos la gestión de las relaciones ha de incidir en una variedad de aspectos como los siguientes:

⁴⁵ Ver, por ejemplo, www.projeccio.com; www.empresaysociedad.es; www.ebnsc.org; www.eben.org;

⁴⁶ SANTESMASES, M. (1996): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid, Pirámide, pp. 992-996.

- Los procesos de evaluación de necesidades y, en general la investigación sobre el entorno, pueden incorporar el concepto y las técnicas de segmentación con el fin de delimitar mejor los diferentes públicos objetivos y sus especificidades.
- La elaboración de un mapa de públicos puede ayudar a considerar los diferentes grupos y personas a tomar en cuenta y la naturaleza de las relaciones que la organización establece con cada uno de ellos.
- Los instrumentos para el análisis de mercados han de ayudar a tomar más en consideración a los competidores.
- Las propuestas en relación con las estrategias de interacción pueden ayudar a las organizaciones a estudiar la necesidad y la posibilidad de aumentar la escala, diversificarse, establecer alianzas o focalizar su actuación en un nicho de mercado, por poner cuatro ejemplos de posibles estrategias en un mercado que se está redimensionando y reestructurando.
- Las organizaciones pueden aprender a manejar sinérgicamente las variables del marketing-mix, por ejemplo, utilizando el concepto de producto ampliado (o producto desde el punto de vista del cliente), tomando en consideración la complejidad de la cuestión del precio, y valorando adecuadamente la accesibilidad de los servicios y la importancia de la credibilidad de los prestadores de servicio.
- Las organizaciones no gubernamentales habrán de considerar la posibilidad de plantearse en forma proactiva algunas estrategias en relación con la cuestión de la imagen corporativa y de la imagen de marca a la que quieren verse asociadas y más en la medida en que pretendan obtener un posicionamiento diferenciado respecto de otras entidades similares (pensemos, por ejemplo en la fuerza y ambigüedad que han adquirido en los últimos años las siglas ONG si atendemos a su uso en los medios de comunicación de mayor audiencia).

Posiblemente, la incorporación de este tipo de perspectivas representará un proceso de cambio cultural que puede contribuir a la superación de algunos presupuestos instalados en algunas organizaciones no lucrativas. Obviamente

no desconocemos que muchos de los planteamientos al uso en el campo del marketing no se adecuan a las necesidades de las organizaciones no gubernamentales por preocuparse fundamentalmente de comportamientos de compra de productos tangibles en un régimen de mercado en el que se confunde demanda con demanda solvente y se asume implícitamente que gestión de la demanda es gestión para aumentar la demanda. De hecho la inadecuación de determinadas propuestas de marketing ha llevado a aplicaciones disfuncionales en el campo de las organizaciones no gubernamentales que, sin un planteamiento integral de la gestión de las relaciones, han tomado decisiones en torno, por ejemplo, a su identidad visual o a actividades para captación de fondos que han contribuido a deteriorar las relaciones que estas organizaciones mantenían con algunos de sus públicos. Pensemos, por ejemplo en el socio de una asociación que decide darse de baja al recibir un folleto que le parece demasiado caro.

En todo caso, desde nuestro punto de vista, la clave de una gestión integral de las relaciones en las organizaciones no gubernamentales reside en la capacidad de incidir sinérgicamente en las interacciones que la organización mantiene en los tres ámbitos en los que se desenvuelve:

- En su interlocución con las administraciones públicas que regulan su actuación y la financian al menos en cierta medida.
- En su interacción en un contexto de mercado con personas y organizaciones con las que establecen relaciones de diversa índole.
- En su interacción con las redes sociales de referencia que proveen de legitimación y recursos a la organización.

Gestión de la estructuración

Llamaremos *gestión de la estructuración* al proceso de gestión que se ocupa del diseño, la mejora y la evaluación de esa pauta regular de acción e interacción implícita o explícitamente establecida que llamamos estructura de la organización. Desde nuestro punto de vista el concepto de gestión de la

estructuración, aunque incluya actividades de diseño de estructuras organizativas, va más allá. Es el proceso de gestión que intenta influir en los procesos de estructuración (formales e informales), partiendo del reconocimiento de su complejidad.

La primera referencia evidente a la que hemos de acudir en relación con lo que llamamos gestión de la estructuración es la función de *organización* que diversos autores consideran como una de las grandes funciones que asumen las personas con responsabilidades de gestión en las organizaciones, entendida como la función de ordenar o articular los recursos y actividades de la organización en el espacio y en el tiempo, diseñando lo que hemos llamado estructura organizativa. En ocasiones, también, el diseño de la estructura organizativa se vincula con la gestión de recursos humanos y, en particular con las actividades de descripción, análisis y valoración de puestos de trabajo. Estas perspectivas suelen poner el énfasis en la adecuación entre las características estructurales de la organización y las necesidades de las personas. Sea como fuere, este tipo de aproximaciones operan, en términos generales, con los diferentes conceptos que la teoría de la organización proporciona para la descripción de las estructuras organizativas. Entre ellos cabe resaltar:

- El propio concepto de *estructura organizativa* como estructura formal destinada, en palabras de Mintzberg⁴⁷, a regular explícitamente la forma en que el trabajo (o la actividad) se reparte y se coordina.
- La descripción de las partes de la organización (en Mintzberg: ápice, línea media, núcleo de operaciones, tecnoestructura y staff de apoyo).
- Conceptos destinados a describir la relación entre las personas o los departamentos, como por ejemplo los de *autoridad jerárquica* y *autoridad funcional*.

⁴⁷ Para las diversas referencias a Mintzberg, ver MINTZBERG, H. (1991): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel; MINTZBERG, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*. Madrid. Díaz de Santos; MINTZBERG, H. y QUINN, J.B. (1993): *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall.

- Conceptos de utilidad para el diseño de puestos o centros de responsabilidad como, por ejemplo, especialización o descentralización.
- Los diferentes tipos de estructuras organizativas como, por ejemplo, las estructuras matriciales, por proyectos o en red.

Con este tipo de referencias se realiza el diseño de la estructura organizativa que se plasma en el *manual de organización*, una parte importante del cual sería el *manual de funciones*. Estos manuales se reelaborarían en la medida en la que se produjera un rediseño de la estructura organizativa en virtud de una expansión de la organización o de la creación de unidades estratégicas de negocio autónomas, por poner dos ejemplos. Pese a la vigencia de estos conceptos e instrumentos, cabe decir, sin embargo, que, en el contexto de los nuevos modelos de gestión, a la hora de encarar la gestión de la estructuración, la preocupación por el diseño de la estructura organizativa se ha visto desplazada en cierta medida por la atención a los procesos. Utilizando la terminología de Mintzberg, diríamos que entre los mecanismos de coordinación que existen en las organizaciones (adaptación mutua, supervisión, normalización de procesos, resultados, habilidades o reglas esperadas) adquiere relevancia la normalización de procesos. Tanto en los planteamientos de *gestión de calidad*⁴⁸ como en otras aproximaciones actuales a la gestión (como, por ejemplo, la *reingeniería de procesos*) se diría que hay un conjunto más o menos reconocible de conceptos y técnicas de gestión que girarían en torno a la denominada *gestión por procesos* entendida como una forma de enfocar la gestión de las organizaciones cuya piedra angular es la gestión de los procesos de la organización. Desde nuestro punto de vista, por ejemplo, el proceso de implantación de un sistema de calidad como los basados en la normativa ISO 9000 se encuadraría en lo que estamos llamando gestión de la estructuración, en la medida en que no supone sino estructurar y estabilizar una serie de procesos que tienen lugar en la organización ateniéndose a unas determinadas normas, reflejando todo ello en el manual de calidad y el manual de procedimientos, entre otros documentos. En cualquier caso, sea o no bajo

⁴⁸ Ver, por ejemplo, www.ongconcalidad.org;

normas ISO, las propuestas de la gestión de los procesos orientan a las personas con responsabilidades de gestión, por ejemplo, a:

- Partir de una descripción y análisis de los flujos que entran a la organización y salen de ella y de las personas y organizaciones de los que vienen o a los que van esos flujos y, en consecuencia, comprender la organización como un macroproceso en el que desembocan los flujos que vienen del entorno y del que nacen los flujos que van al exterior
- Dibujar el *mapa de procesos*, entendido como la representación gráfica de los procesos de la organización y de la manera en que cada proceso desemboca en otro proceso hasta llegar al exterior de la organización y, por lo tanto a los clientes externos.
- Analizar cada uno de los procesos, señalando su razón de ser, sus destinatarios, sus límites (comienzo, final o límites intermedios de conexión con otros procesos) e indicadores en relación con el proceso (y con sus entradas y salidas) y estudiar cuál es el valor añadido que aporta cada actividad en la secuencia de actividades.
- Identificar los *procesos clave* (los más importantes) y señalar quienes son los propietarios de los procesos.
- Realizar mejoras en los procesos, mediante planes o proyectos de mejora, llegando a hablarse de un sistema de mejora. La mejora se basa en el ciclo PDCA (*plan-do-check-act*) y se realiza a través del uso de herramientas de gestión como las denominadas *herramientas de calidad*.

En este tipo de propuestas se repiten con insistencia consideraciones como las siguientes:

- Una mirada sobre la organización excesivamente mediatizada por el concepto de estructura organizativa contribuye a perder de vista, en cierto modo, los procesos (que, usualmente, atraviesan los departamentos) y, al hacerlo, dificulta el funcionamiento de la organización y, en última instancia, la agregación de valor para los clientes.

- La gestión por procesos contribuye a la comprensión de las relaciones entre procesos de la organización como relaciones proveedor-cliente interno. Así, por ejemplo, en la relación entre una persona con responsabilidades de gestión y sus subordinados aquella es un proveedor de éstos.
- Todas las personas pueden participar en el diseño y la mejora de los procesos, en la medida en que quienes están involucrados en un proceso gozan de una posición privilegiada para proponer cambios en él.
- La mejora de los procesos ha de ser continua y, en todo momento ha de estar en funcionamiento el sistema mediante el cual los procesos son mejorados. La mejora no debe ser sólo reactiva (por, ejemplo ante quejas) sino también proactiva. Como complementario del concepto de mejora continua se propone el de mejora drástica.

Gestión del aprendizaje

Llamamos *aprendizaje organizacional* a los cambios que, debido a la acción e interacción de la organización, afectan a sus dimensiones emocionales, cognoscitivas y culturales. En la medida en que se postula que en las organizaciones pueden darse una suerte de emociones, cogniciones y significaciones compartidas, ha de afirmarse, consiguientemente, que las organizaciones pueden aprender, puesto que sólo mediante un proceso de aprendizaje organizacional puede constituirse algo que podamos llamar clima, conocimiento o cultura organizacional. Entendemos que, mediante ese proceso de aprendizaje, en la evolución de las organizaciones pueden ir tomando más preponderancia los elementos cognoscitivos, culturales y afectivos, en dirección a una autorregulación cada vez más consciente. Cuando hablamos del proceso de aprendizaje no nos referimos, necesariamente, a unas actividades distintas de aquellas en las que se da la interacción o la estructuración, sino que se trata, en muchas ocasiones, de las mismas actividades, observadas desde otro punto de vista.

En cualquier caso, llamaremos *gestión del aprendizaje* a aquellas actividades y procesos de gestión que se ocupan de los procesos de aprendizaje

organizacional, de diseñarlos, de dinamizarlos o de evaluarlos. Siempre hay aprendizaje en las organizaciones, sin embargo, para hablar de gestión del aprendizaje tiene que formalizarse, mínimamente un proceso de gestión que se ocupe específicamente del aprendizaje.

Es muy posible que, en una unidad como ésta, tan solo diez años atrás el que llamamos proceso de gestión del aprendizaje no hubiera atraído nuestra atención. Sin embargo, atendiendo al panorama actual en el campo de la teoría de la gestión, nos encontramos, sin duda, ante un tema emergente que concita, cada vez más, el interés de la comunidad científica y profesional. Ello está relacionado, sin duda, con la creciente importancia que se otorga en la teoría de la organización y la teoría de la gestión a esas dimensiones emocionales, cognoscitivas y culturales de las que hemos hablado, en un contexto macrosocial que ha permitido a autores como Drucker, hablar de *sociedad del conocimiento*. En este contexto podría decirse que cuestiones que venían siendo abordadas en el marco, por ejemplo, de la gestión de recursos humanos o de la gestión de la información se reelaboran y se agrupan, junto con otras cuestiones, en un nuevo conjunto de conceptos e instrumentos de gestión relativamente reconocible que recibe nombres como *gestión del conocimiento*⁴⁹ o *gestión del aprendizaje*, hablándose consiguientemente de *organizaciones abiertas al aprendizaje* u *organizaciones inteligentes*⁵⁰. En la literatura de referencia⁵¹ se insiste usualmente en cuestiones como por ejemplo:

- La diferencia existente entre el conocimiento individual y el conocimiento colectivo (construido colectivamente).
- Las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información en el proceso de construcción y utilización del conocimiento.

⁴⁹ Ver las diversas contribuciones en CLUSTER CONOCIMIENTO (1997): *Tendencias de gestión en el nuevo milenio: hacia la empresa del conocimiento*. Bilbao. También www.clusterconocimiento.com;

⁵⁰ Ver SENGE, P. (1990): *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Granica; SENGE, P. y otros (1995): *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona, Granica.

⁵¹ Para una revisión del estado de la cuestión y aplicación a un campo que nos resulta cercano, ver BOLÍVAR, A. (2000): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid, La Muralla.

- La posibilidad de que el conocimiento tácito se haga explícito y se transmita y de que el conocimiento explícito se convierta en tácito conformando las *rutinas*⁵² de la organización, que juntas conformarían la *memoria* de la organización, que va más allá de lo que puede formalizarse y documentarse.
- La posibilidad de incrementar la capacidad de aprender.
- La dificultad e importancia del cambio cultural.

Desde esta perspectiva se asume que la capacidad de aprender de la organización y, en definitiva, la capacidad de autorregularse conscientemente en un entorno cambiante (se habla muy a menudo de *gestión del cambio*) se constituyen, cada vez más, como las competencias nucleares en las que basar su supervivencia, desarrollo y éxito. Sea como fuere, hay que partir de la base de que los diversos procesos de intervención y gestión de la organización conducen, por ejemplo, a:

- La creación y transformación de sentimientos colectivos.
- La construcción de representaciones mentales compartidas (por ejemplo, en relación con la misión, visión y objetivos de la organización) y, en general, de conocimiento organizacional (por ejemplo, el marco teórico de la organización o su *know how*).
- El desarrollo de una cultura organizacional.

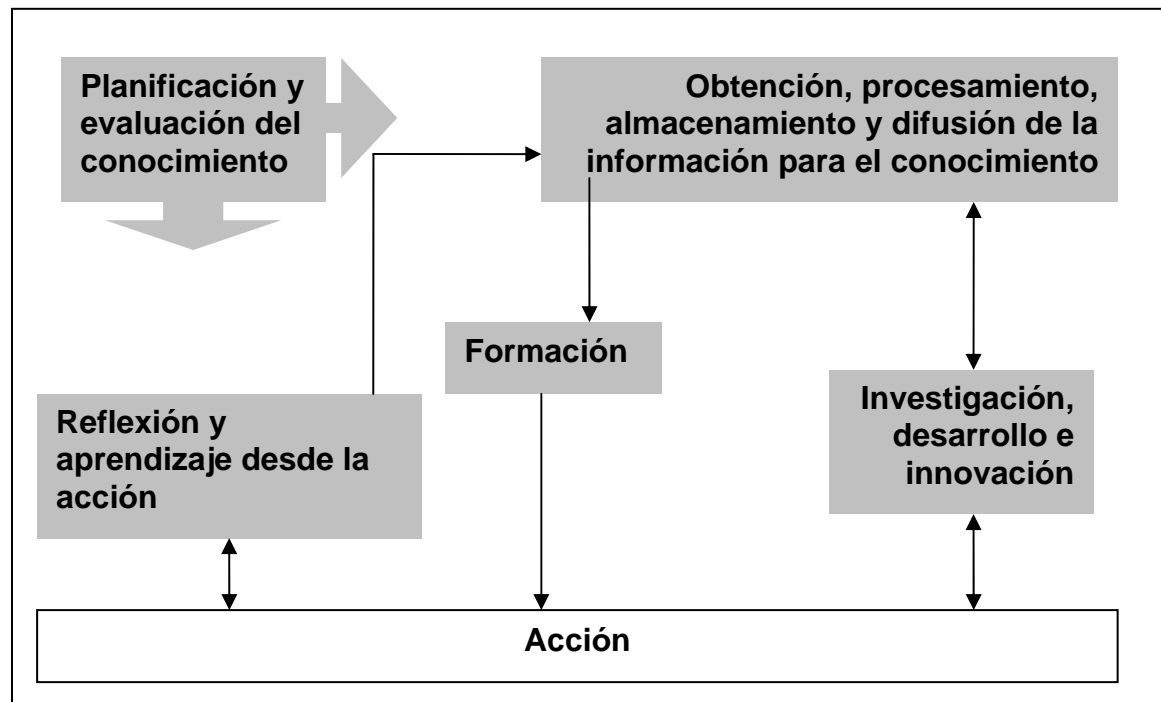
Sin embargo, hablamos de gestión del aprendizaje en la medida en que la conformación de esos sentimientos, conocimientos o presunciones compartidas es abordada por las personas con responsabilidades de gestión y éstas se marcan objetivos y articulan actividades o políticas que afectan a dichas variables y a la manera en que cambian en el macroproceso organizacional. Así, cabría, dentro de lo que estamos llamando gestión del aprendizaje, por poner algunos ejemplos:

⁵² Ver CANDELA, J. y FERNÁNDEZ, R. (1997): "Recursos y capacidades en las entidades sin ánimo de lucro que ofertan servicios de apoyo a personas", en FAJARDO, I.G. y otros: *Gestión de servicios de apoyo a personas. Cuatro monográficos*. Valencia, Fondo Social Europeo/ADAPT.

- Redactar, de forma participativa, la misión de la organización.
- Llevar a cabo una evaluación del clima de la organización.
- Realizar actividades con la participación de personas con diversas responsabilidades en la organización para elaborar un documento que refleje o actualice una presentación del ECRO (esquema conceptual referencial operativo) de la organización.
- Elaborar, ejecutar y evaluar proyectos de investigación y desarrollo (I+D) (entendiendo por tal un tipo de actividades de investigación especialmente vinculadas, por ejemplo, a las actividades productivas de la organización cuyos resultados permiten introducir variaciones en dichas actividades productivas).
- Formular orientaciones para las actividades de evaluación en la organización de modo que se diseñen de una manera que posibilite la construcción de conocimiento.
- Formular orientaciones para que las personas con responsabilidades de gestión participen conscientemente junto con el resto de personas de la organización en la construcción y transformación de las rutinas de la organización.
- Realizar un estudio acerca de la cultura de la organización y de las presunciones vigentes en la misma y en sus diferentes subculturas.
- Elaborar en forma participativa un *código ético* para la organización.
- Realizar actividades de sensibilización sobre el aprendizaje colectivo en las organizaciones.

Se trata, en definitiva, de contribuir a crear y recrear una organización creativa e innovadora en la que alcancen su máxima expresión y las mayores sinergias los procesos de autorregulación emocional, cognoscitiva y cultural, de modo que se convierta en un interlocutor eficiente en el contexto de su comunidad social, científica y profesional de referencia y, en todo caso, en un caldo de cultivo para el desarrollo de las personas vinculadas a ella. En la medida en la que, como decíamos antes, la organización madura y es mayor el grado de su

autorregulación consciente, el proceso de gestión del aprendizaje deberá adquirir un mayor peso específico y el conjunto de la organización podrá ir comprendiendo y construyendo su modelo de gestión.



Como subprocesos específicos dentro de la gestión del conocimiento podemos identificar los siguientes:

- Planificación y evaluación del conocimiento.
- Reflexión y aprendizaje desde la acción.
- Obtención, procesamiento, almacenamiento y difusión de la información para el conocimiento.
- Investigación, desarrollo e innovación.
- Formación.

En relación con el último de estos subprocesos, diremos que según Le Boterf, el objetivo de un sistema de *formación* profesional es producir *competencias* entendidas como una combinación de conocimientos, capacidades y

comportamientos que se pueden utilizar en un contexto profesional⁵³. Desde nuestro punto de vista, el proceso de formación puede comprenderse como cualquier proceso con los momentos o subprocesos de planificación, ejecución y evaluación. Dentro de lo que nosotros llamamos evaluación, en la literatura suele diferenciarse entre el denominado *diagnóstico de necesidades de formación* y la evaluación de la formación o, por ejemplo, la *auditoría de la formación*, entendida como una aplicación de la auditoría social y, en todo caso, como un abordaje más global que la evaluación de la formación. En cuanto a la planificación, suele hablarse del *plan de formación*. Dentro del mismo, Le Boterf insiste en la importancia de la elaboración de *pliegos de condiciones* en relación con las diferentes acciones formativas en los que se expresa al proveedor del servicio de formación la contribución esperada y las características deseadas en la acción de formación. Los planteamientos más vigentes en la materia insisten en la comprensión de la formación como un proceso continuo, activo, interactivo, participativo y ligado a la acción, así como en la incorporación de las nuevas tecnologías de la información en el currículo de capacitación.

Hablar de gestión del aprendizaje en las organizaciones no gubernamentales es, en la mayor parte de los casos, hablar de futuro. Sin embargo, creemos que hay algunas buenas razones para pensar que estas organizaciones, en la medida en que se aproximen a este tipo de propuestas y vayan desarrollando procesos estructurados de gestión del aprendizaje, van a encontrarse ante interesantes oportunidades de mejora. Ello es así, a nuestro juicio, porque, a menudo, las organizaciones no gubernamentales:

- Serían organizaciones con un carácter, al menos en principio, ciertamente *contracultural*, en la medida en que pretenden ser espacios a favor de la inclusión en una sociedad que se define como excluyente.

⁵³ LE BOTERF, G. y otros (1993): *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona, Gestión 2000, p. 33.

- Basan su intervención, en buena medida, en un saber hacer relacional que se construye y se comparte en rutinas organizacionales sólo relativamente formalizables.
- Necesitan construir un clima en el que sea posible el soporte de las personas convocadas para una misión que podría calificarse muchas veces como *misión imposible*.

Se trataría, desde nuestro punto de vista, de aprovechar todo lo que las organizaciones no lucrativas saben acerca del aprendizaje y del cambio y estimular la creación y experimentación en torno al concepto de gestión del aprendizaje, tan sugerente como inexplorado todavía.

Mejora de la calidad de la gestión

Calidad y excelencia son posiblemente los términos más utilizados por quienes, hoy y aquí, intentan brindar propuestas y herramientas para la mejora de la gestión en el ámbito de la intervención social y en el de las organizaciones en general. Sin embargo, hemos de comenzar aclarando que:

- Sólo algunos de los enfoques o instrumentos que se proponen para mejorar la gestión de las organizaciones se presentan bajo términos como calidad o excelencia. Existen propuestas excelentes y de mucha calidad en materia de gestión que no otorgan centralidad a dichas expresiones o ni siquiera hacen uso de ellas.
- Existe una gran diversidad y heterogeneidad entre las aproximaciones y aportaciones que utilizan conceptos como calidad o excelencia. Si bien todas ellas tienen un *aire de familia*, veremos que son diferentes en su origen, desarrollo y consecuencias.

Dicho esto, si tuviéramos que identificar, hoy y aquí, las tradiciones o narraciones desde las que se plantean las propuestas de calidad o excelencia en la gestión de las organizaciones y redes que hacen intervención social, podríamos hablar, al menos, de las siguientes:

1. La que procede del mundo industrial y, más en general, en el sector empresarial convencional.
2. La que surge desde los discursos y las prácticas de la evaluación de programas sociales y, en general, de las herramientas relacionadas con estándares de referencia para dichos programas sociales.
3. La que está vinculada a las propuestas de modernización de las administraciones públicas.
4. La que emerge del concepto de calidad de vida como enfoque reorientador de la intervención social (u otras acciones pro bienestar social) con determinadas poblaciones⁵⁴.

Si tuviéramos, en todo caso, que subrayar y discutir algunos de los rasgos del tipo de gestión que hoy en día *se propone* desde la teoría de la gestión, también para las organizaciones no gubernamentales, serían los siguientes:

1. Gestión estratégica.
2. Liderazgo de proximidad.
3. Gestión basada en la evidencia.
4. Gestión por procesos y estructuras.
5. Gestión relacional.
6. Gestión en red.
7. Gestión participativa.
8. Gestión orientada a la eficiencia.
9. Gestión dinámica y basada en el aprendizaje.
10. Responsabilidad e inteligencia social.

Hablar de gestión estratégica es, sin duda, uno de los lugares comunes de la actual teoría de la gestión, que ha asumido que no basta con una gestión operativa o una administración del día a día, sino que el conjunto de la gestión

⁵⁴ Ver ALIENA, R. (2007): *Las esferas de la calidad*. Madrid, Cáritas Española.

de los sistemas y organizaciones ha de incorporar la dimensión o perspectiva estratégica, fijándose en grandes elementos o magnitudes que normalmente sólo cambian en plazos medios o largos. Gestionar estratégicamente supone ubicarse en los bucles (o ciclos) más grandes e intentar anticipar y gobernar los cambios que afectan de forma relevante la sostenibilidad⁵⁵ de la diferenciación y el posicionamiento de la unidad, organización, sistema o red que estamos gestionando. Y supone comprender que el entorno es cambiante, complejo (y, si se quiere, turbulento) y ello nos exige capacidad inteligente y de orientación y reorientación. La clave de la gestión estratégica estaría, por cierto, no sólo en la acertada identificación de las ventajas competitivas o las competencias nucleares que se poseen o han de poseer, sino en una impregnación o alineamiento del conjunto de la organización o sistema que sea coherente con la estrategia construida.

Sin embargo, no es menos cierto que las más perspicaces aproximaciones a la realidad de la gestión subrayan la necesidad de que las personas con responsabilidades de gestión ejerzan lo que podríamos llamar un liderazgo de proximidad. Se trata de tener un conocimiento experiencial de los procesos operativos (en nuestro caso los procesos de intervención social) y de estar cerca de las personas involucradas en ellos, particularmente de las destinatarias y destinatarios y de las trabajadoras y trabajadores. No se trata de afirmar en forma fundamentalista que es imprescindible haber sido *cocinero antes que fraile*, pero no cabe gestionar una actividad sin una experiencia, siempre renovada, de proximidad operativa y también afectiva a esa actividad y a sus protagonistas.

Hablamos, en tercer lugar, de gestión basada en la evidencia o gestión con datos. Sin desconocer lo que de intuitivo tiene el arte de la gestión, se subraya

⁵⁵ Se ha propuesto el concepto de *fortalecimiento institucional* para referirse al proceso mediante el cual las organizaciones y sistemas aumentan estratégicamente su flexibilidad y sus capacidades para el cumplimiento de su misión, para la respuesta a las diferentes personas y grupos interesados o implicados y para el impacto social. Ver VERNIS, A. y otras (2004): *Retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona, Granica, pp. 52-56).

la importancia de contar con información actualizada acerca de la amplia variedad de cuestiones que afectan a la organización o sistema y a su entorno, manejando baterías de indicadores (medidas) que aporten información objetiva y subjetiva al respecto. Se considera superado el clásico planteamiento de una gestión reactiva guiada por un mero control presupuestario que informa de desviaciones económicas y se reivindica la necesidad de un cuadro de mando mucho más potente y sensible como herramienta para un tipo de evaluación (o, si se quiere investigación) proactiva, integral y prospectiva.

Hablamos, en cuarto lugar, de una gestión por procesos y estructuras. La flexibilidad exigida por una gestión de corte estratégico nos lleva a insistir en la importancia de identificar, analizar y mejorar los procesos que realmente tienen lugar en las organizaciones y sistemas. Muchos de esos procesos serán susceptibles de una estructuración formal y otros serán más bien rutinas que no pueden o deben describirse en un papel. Sea como fuere, la gestión por procesos (en el marco de la imprescindible claridad y relativa estabilidad de las estructuras organizativas) está mostrando su utilidad, por ejemplo, para labores de reconceptualización y rediseño de actividades y sistemas, transformación de estructuras inadecuadas o ineficientes o facilitación de trabajos por proyectos o en red en los que es cada vez más necesario borrar fronteras entre departamentos u organizaciones.

Señalábamos, en quinto lugar, que se propone una gestión relacional o dialógica y lo que queremos decir es que, a nuestro juicio, las propuestas actualmente vigentes en materia de gestión están cada vez más atentas a la naturaleza conversacional de las organizaciones y sistemas. En buena medida, la mirada clásica de la teoría organizacional, muy vinculada al mundo industrial, privilegia el proceso de transformación de la materia, de suerte que las interacciones sociales quedan en un segundo plano cuando no son consideradas, directamente, como disfuncionales. Frente a esa perspectiva tan presente en la teoría (y en la práctica) de la gestión, va ganando aprecio el enfoque que señala que es precisamente la comunicación interpersonal la que

constituye las organizaciones y sistemas. Se insiste, por tanto, en la construcción de organizaciones orientadas a sus destinatarias y destinatarios (y al conjunto de personas y grupos interesados o implicados) y en la necesidad de una gestión integral y sinérgica de las relaciones, empezando por aquellas relaciones personales directas que mantiene la persona con responsabilidades de gestión pues éstas y no otras serían la *prueba del nueve* de su forma de comprender y vivir fenómenos tan sutiles como el liderazgo o el empoderamiento.

Hablaríamos, en sexto lugar, de una gestión en red⁵⁶ y es que la de la red parece ser la metáfora de la que más nos estamos valiendo en este momento para referirnos a los fenómenos humanos en esta sociedad que, se nos dice, está incrementando sus niveles de conectividad y se está estructurando en red a la vez que se hace cada vez más excluyente, poniendo obstáculos a la participación de muchas personas y grupos en esas redes. En ese contexto, una gestión en red es una gestión orientada a las destinatarias y destinatarios (de la intervención social, en nuestro caso) y al conjunto de personas y grupos interesados e implicados. Una gestión capaz de diseñar, activar y evaluar las sinergias entre las múltiples y complejas relaciones que, muchas veces en tensión, conforman las unidades y organizaciones que hacen intervención social.

Todo ello supone hablar de las tecnologías avanzadas de la información y la comunicación pero sobre todo de incorporarlas como herramienta para una gestión participativa, en un contexto que hace entrar en crisis muchos de los límites y jerarquías establecidas en las organizaciones y sistemas. Si las unidades, organizaciones, sistemas y redes de intervención social quieren desencadenar procesos de integración y participación, han de practicar la integración y participación en su funcionamiento habitual. La gestión

⁵⁶ En la ciencia política se habla cada vez más de términos como gobierno en red, gobierno multinivel y gobernanza para referirse a situaciones complejas en las que el poder político se ejerce por diversos agentes o instancias, con patrones de relación variables y no jerárquicos cuyas decisiones se influyen recíproca y transversalmente.

participativa no supone diluir las responsabilidades sino considerar que en cada responsabilidad que individualmente se asume está incorporado el cometido de enmarcar, activar, recoger y reforzar la participación de las personas y grupos relacionados con tal responsabilidad o afectados por ella⁵⁷.

En octavo lugar, hablamos de una gestión orientada a la eficiencia ya que la gestión en ningún caso puede olvidar uno de sus mandatos fundantes como es el de velar por una adecuada asignación de los recursos para la obtención de los efectos deseados en cada caso. Este mandato promueve una gestión ligera, austera, discreta y sencilla. Una gestión siempre consciente del riesgo de estar complicando las cosas en lugar de ayudar a que se hagan. Una gestión permanentemente consciente de ser un proceso al servicio de los otros procesos y, en última instancia y sobre todo, de aquellos que desembocan directamente en las destinatarias y destinatarios de la intervención social.

Nos referimos en noveno lugar a una gestión dinámica y basada en el aprendizaje. Se trata de una gestión que se rige por el ciclo continuo planificación-ejecución-evaluación (ver introducción) en el que se consigue la deseada mejora continua. Estamos hablando de que las personas y las propias unidades, organizaciones, sistemas o redes posean cada vez más capacidades y competencias transversales que posibiliten tanto la flexibilidad y la polivalencia como la autorregulación y la interdependencia. Y nos referimos también a organizaciones que aprenden, en las que se gestiona proactivamente la construcción de conocimientos, sentimientos y valores compartidos.

⁵⁷ Se ha dicho que existen diferentes grados o niveles de participación. Así en la literatura sobre participación ciudadana y democracia participativa se habla, por ejemplo de: información, consulta, concertación, codecisión, cogestión. También se ha dicho que la participación requiere unas condiciones de posibilidad y, ciertamente, un proceso de aprendizaje, que supone, en buena medida, desaprender actitudes, hábitos y comportamientos no participativos.

Hablamos, por último de responsabilidad⁵⁸ e inteligencia social. Las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social no pueden sino ser socialmente responsables, tanto si la intervención social es su actividad única o principal como si no lo es. Leonardo Schvarstein⁵⁹ denomina organizaciones socialmente inteligentes a aquellas que son capaces de gestionar efectivamente su responsabilidad social. Se propone, por tanto, que sólo una gestión socialmente inteligente y socialmente responsable, sólo una gestión capaz de buscar con eficiencia el bienestar social, será capaz de dar respuesta a los retos que en este siglo XXI tienen ante sí las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social.

3.4. Preguntas

Le proponemos las siguientes cuestiones:

- ¿Puede poner algunos ejemplos o aportar algunas reflexiones sobre la importancia y utilidad de los procesos de gestión tratados en esta unidad (gestión de las relaciones, gestión de la estructuración, gestión del aprendizaje) en las organizaciones no gubernamentales que conoce?
- ¿Cuáles de los diez retos para la mejora de la gestión de las organizaciones no gubernamentales que se proponen en la unidad le parecen más relevantes o críticos?

www.fantova.net

⁵⁸ Ver LAFUENTE, A. y otros (2003): “La Responsabilidad Social Corporativa y las políticas públicas” (www.fundacionalternativas.com).

⁵⁹ Schvarstein se basa en el paradigma autopoietico de Maturana y Varela que propone comprender las organizaciones, tanto en su interacción con el entorno, en su responsabilidad social, como en sus necesarias dinámicas autorreferenciales, en su autonomía. Ver SCHVARSTEIN, L. (2003): *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.