

La dirección estratégica en organizaciones no lucrativas (servicio público). Diferencias en relación con la dirección estratégica de las organizaciones lucrativas

© **Citar como:** [Ronda Pupo, Guillermo A.](http://www.5campus.com) (2002): "La Dirección estratégica en organizaciones no lucrativas (servicio público). Diferencias en relación con la dirección estratégica en organizaciones lucrativas", [en línea] *5campus.com*, *Control de Gestión* <<http://www.5campus.com/leccion/direpupo>> [y añadir fecha consulta].

Los pasos y procedimientos básicos de la dirección estratégica son aplicables tanto a empresas lucrativas como no lucrativas. Es importante, por ejemplo, que todas las organizaciones analicen su entorno, formulen su misión, metas y objetivos, desarrollen e implementen las estrategias adecuadas y que controlen todo el proceso de dirección; sin embargo, en un sentido más específico, existen diferencias distintivas entre las empresas lucrativas y las no lucrativas que tienen significativas implicaciones estratégicas (ver figuras 1 y 2).

Aunque las empresas no lucrativas pueden ser categorizadas de diferentes formas, una clasificación básica, reconocida internacionalmente, consiste en dos grupos:

- ✓ Organizaciones no lucrativas privadas (S.A en el caso de Cuba). Son entidades que contribuyen al bienestar social y son apoyadas por fondos privados.
- ✓ Organizaciones no lucrativas públicas. Son aquellas creadas y reguladas por el Estado.

Diferencias entre empresas lucrativas, no lucrativas privadas y lucrativas sector público.

Ambas organizaciones son indispensables para mantener una sociedad. Muchas necesidades esenciales no pueden ser garantizadas por organizaciones lucrativas, por ejemplo, la mayoría de los ciudadanos no pueden pagar un servicio de seguridad y/o protección privada; sin embargo, todos son protegidos por igual por los órganos de la PNR, es decir, los productos y servicios de negocios sólo pueden ser adquiridos por aquellos que tienen solvencia económica para pagarlos, pero los productos o servicios de las organizaciones no lucrativas públicas están al alcance de toda la sociedad por igual.

Al examinar algunos elementos esenciales de la dirección estratégica en las organizaciones no lucrativas, primeramente, se debe observar cómo el análisis del entorno es conducido por estas organizaciones, después, determinar cómo determinan la misión, visión y objetivos, luego, cómo formulan, implementan y controlan las estrategias y, por último, cómo lograr un máximo de efectividad en la implementación de sus estrategias.

Análisis interno y externo de la organización.

Como el entorno de las organizaciones no lucrativas se torna incesantemente dinámico, la dirección estratégica se convierte cada vez más importante y necesaria para éstas. Las mismas herramientas y técnicas se pueden emplear para diagnosticar tanto a uno, como a otro tipo de empresa; no obstante, en el caso de las organizaciones no lucrativas las combinaciones o posición estratégica tienen otro significado, por ejemplo, una organización lucrativa con una posición de fortalezas y oportunidades debe proponerse estrategias intensivas, de crecimiento, etc. Sin embargo, una organización no lucrativa, con esa misma posición, como no tiene negocios, entonces debe proceder de otra forma. Para este tipo de organizaciones la combinación de fortalezas con oportunidades se denomina **potencialidades**, dicha posición señala evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario, la posición determinada por la combinación de las debilidades y amenazas se denomina **limitaciones**, lo cual coloca una seria advertencia a la organización, mientras que la posición derivada de la combinación de las amenazas con las fortalezas se denomina **riesgos**. La posición determinada por la combinación de los factores debilidades y oportunidades se denomina **desafíos**; estas últimas combinaciones exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Otra de las diferencias primarias de las organizaciones no lucrativas respecto a las lucrativas consiste en la composición de sus grupos stakeholders.

- **Fuentes de ingresos/ ganancias. Ver figura 1.**

Aunque hay un número de diferencias entre organizaciones no lucrativas respecto con las lucrativas, quizás la mayor distinción es las fuentes de ingreso/ganancias. Las entradas de las organizaciones lucrativas provienen exclusivamente de una sola fuente; la venta de sus productos o servicios a individuos u organizaciones, en cambio las organizaciones no lucrativas reciben los ingresos de diversas fuentes tales como: impuestos, deudas, contribuciones y en ocasiones la venta de sus servicios o productos.

Los negocios exitosos conocen sus clientes y sus necesidades suficientemente como para reconocer que satisfacer las necesidades de los mismos es la única razón de su existencia y progreso. Pero las organizaciones no lucrativas tienen una relación menos directa con sus clientes, aquellos a quienes sirven no son necesariamente los que contribuyen a financiar las operaciones de la organización, es decir, la planeación

estratégica en estas organizaciones debe doblarse: planear para servir a sus clientes y planear para garantizar el financiamiento para brindar esos servicios.

La primera arista de la planeación, servir a los clientes, en ocasiones, tiene que realizarse con poca o ninguna entrada de los clientes a quien sirve. La segunda planeación, adquirir financiamiento, debe convertirse casi en política, lo cual quiere decir que recibirán mayor financiamiento aquellas organizaciones que más demanda pública poseen sus servicios o que circunstancialmente deben ser priorizadas, ejemplo; educación, salud pública, etc.

Figura 1. fuentes de ingreso

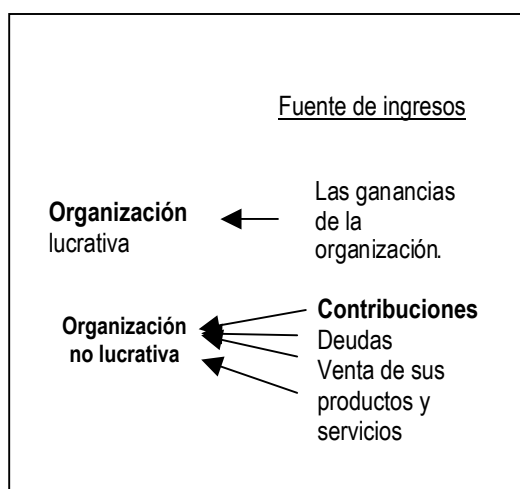
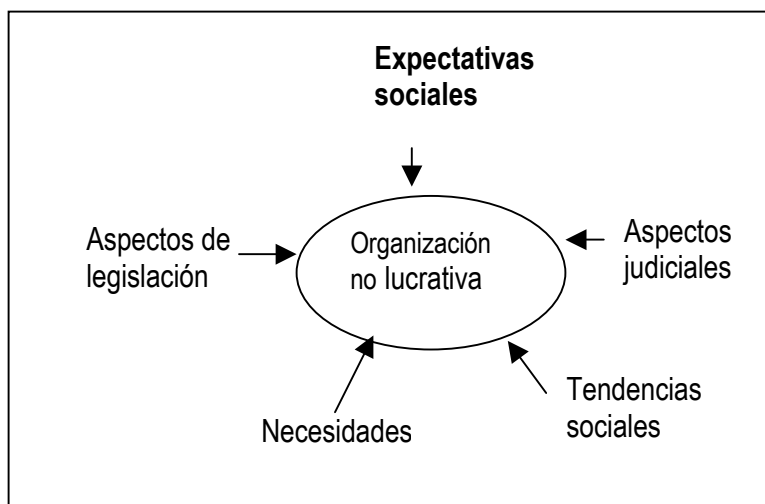


Figura 2 fuerzas en las empresas no lucrativas



- **Circunscripciones externas y stakeholders.**

La planeación estratégica para organizaciones de negocios, como se ha expresado, incluye, teniendo en cuenta la variedad de objetivos de los grupos stakeholders como los siguientes: dueños, acreedores, clientes, trabajadores, etc. Esto es válido también para las organizaciones no lucrativas, pero el grupo de stakeholders es significativamente diferente. Este gran número y diversidad de stakeholders resulta en menor autonomía para los administradores públicos que los administradores de negocios, debido a que las organizaciones públicas son gobernadas por todos los ciudadanos, lo que quiere decir que las actividades de la organización tienen millones de supervisores y que las decisiones son relativamente públicas. Aunque los administradores públicos en ocasiones no tienen que concentrarse en las amenazas y la rivalidad de competidores tienen que enfrentar un entorno complicado en el que deben satisfacer las necesidades de manera efectiva ya que deben servir a clientes y usuarios que no representan fuentes de ingresos de la organización; sin embargo, éstos evalúan la gestión de la misma, lo cual implica que las operaciones de la organización deben satisfacer ambas necesidades, así como enfrentar un elevado número de restricciones.

Objetivos.

Aunque tener claramente definidos los objetivos y misión es esencial para el progreso de cualquier organización, muchas organizaciones no lucrativas fallan en este propósito. Las organizaciones de negocios pueden mensurar fácilmente sus ventas, cuota de mercado, ganancias, retorno de las inversiones, pero las organizaciones no lucrativas no cuentan, generalmente, con tan claros objetivos, es por ello que este proceso se dificulta más, aunque de no realizarse, ninguna organización pudiera medir su desempeño, por tal motivo en las organizaciones no lucrativas se incluyen los indicadores de medida de cada objetivo, para asegurar su mensurabilidad.

- **Formulación, implementación y control de la estrategia.**

Las tipologías de formulación de estrategias revisadas son las propuestas por MacMillan (1983), Rubin (1988) y Nutt y Backoff (1992, 1995). El criterio seguido en la selección de estas tipologías es su claridad y el impacto que tienen en la literatura actual por lo que son representativas de la investigación en este campo.

La propuesta de MacMillan es tanto al nivel de unidad de negocios como a escala corporativa del conjunto de programas ofertados por la entidad. Sus mayores limitaciones son el escaso tratamiento del plano interno así como su falta de validación empírica.

La tipología de Rubin se centra en unidad de negocios en Organizaciones No Lucrativas públicas mediante un estudio de casos. Vuelve a destacar el énfasis en el nivel externo de la entidad reflejado en la turbulencia del entorno que junto al

horizonte de planificación lleva a la identificación de tres actitudes a partir de las que se proponen distintas estrategias.

La tipología de Nutt y Backoff también se centra en estrategias en el ámbito de unidad de negocios proponiendo estrategias efectivas. Tampoco está validada empíricamente y enfatiza, como las anteriores, el plano externo.

En cuanto al proceso de implementación y control de las estrategias tiende a ser más complejo en las organizaciones no lucrativas.

Las estrategias corporativas y de negocios son generalmente las mismas que se recomiendan para las organizaciones lucrativas, en general toda organización tiende a satisfacer necesidades sociales. En la administración pública muchas decisiones necesitan ser consultadas a un nivel superior por la tendencia al exceso de centralización en la jerarquía de sus estructuras. Se argumenta, por varios autores, que los administradores públicos tienden a tener menos poder que los de las organizaciones de negocios, para lo cual se fundamentan en la posibilidad que tienen éstos últimos en el pago, promociones y acciones disciplinarias sobre sus subordinados, otro argumento empleado, es el poco compromiso que se logra en los miembros de la organización no lucrativa en tanto sus trabajadores no reciben las mismas recompensas, estos aspectos provocan que muchos trabajadores con talento que laboran en organizaciones no lucrativas fluctúan hacia organizaciones con un alto atractivo laboral, ejemplo de ello es el éxodo de profesionales de la educación para sectores emergentes de la economía.

La mayoría de los autores señalan la existencia de diferencias significativas en las estrategias funcionales de las organizaciones no lucrativas, basándose principalmente en restricciones de políticas a la que están sometidas, lo cual se considera válido para países con economía de mercado, por la fuerte oposición que oponen los grupos políticos, periodos de elecciones y otros, no así en nuestro país, donde el Estado apoya y garantiza el aseguramiento logístico en las decisiones de este tipo de organizaciones, precisamente por la significación social de las mismas.

Las empresas no lucrativas tienden a desarrollar su cultura organizacional alrededor de una causa, sus miembros deben poseer actitudes y comportamientos altruistas ya que sirven a esa causa no a cambio de ganancias ni beneficios materiales, lo cual implica el reto de mantener la motivación, las creencias y los valores compartidos de estos trabajadores ante la posibilidad de que fluctúen hacia otras organizaciones con mejor incentivo económico, esto también influye negativamente en el sentido de pertenencia y fidelidad de los trabajadores a las organizaciones pues existe la tendencia a fomentar creencias en los mismos, de fidelidad a su profesión más que para la organización.

Control estratégico.

El control se dificulta siempre que no existen objetivos claros, mensurables lo cual ocurre en ocasiones en organizaciones no lucrativas.

Bibliografía.

1. Ronda Pupo, Guillermo A. [2000], Propuesta de un modelo para la Planeación Estratégica. Tesis en opción al título de Master en Dirección.
2. Wright, Peter. [1994], Strategic Management./ Peter Right, Charles D. Prngle, Mark J. Kroll y John Parnell, 2da Edición./Ed. Woodstock Publishers Service, USA, pp 4 – 101.