

LOS VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS O.N.G.s EN EL PRÓXIMO MILENIO

García del Junco, Julio
Espasandín Bustelo, Francisco
Universidad de Sevilla

En los últimos años, las multinacionales de la solidaridad -las O.N.G.s- se han convertido en organizaciones de gran importancia, tanto por el elevado volumen de recursos que movilizan, como por su imagen a nivel institucional y personal.

En este trabajo se presenta un riguroso y exhaustivo análisis del concepto de O.N.G.; un examen descriptivo y exploratorio de los valores más relevantes de las O.N.G.s, y un estudio comparativo de los mencionados valores con los de un grupo de empresas, denominado empresas lucrativas y pertenecientes al ámbito de la comunicación.

In the last years, the multinationals of the solidarity -the O.N.G.s - they have become organizations of great importance, so much for the high volume of resources that they mobilize, like for their image at institutional and personal level.

In this work a rigorous and exhaustive analysis of the concept of O.N.G is presented.; a descriptive and exploratory exam of the most excellent values in the O.N.G.s, and a comparative study of those mentioned values with those of a group of companies, denominated lucrative companies and belonging to the environment of the communication

PALABRAS CLAVES: O.N.G.s, Empresas Lucrativas, Gestión, Valores, Cultura, Management.
WORDS KEY: O.N.G.s, Lucrative Companies, Administration, Values, Culture, Management.

1. INTRODUCCIÓN

Las O.N.G.s son las nuevas multinacionales de la solidaridad, cuya importancia se pone de manifiesto en los datos de la coordinadora de O.N.G.s, relativos al año 1995²⁹ y presentados a continuación:

- Las oficinas centrales de las O.N.G.s españolas cuentan con más de 1.000 personas contratadas y con 2.782 personas no remuneradas.
- Las delegaciones computan 7.681 personas contratadas y 37.671 personas no remuneradas.
- En el extranjero, el número de personas contratadas asciende a 21.213 y son 2.729 las personas que no reciben remuneración alguna.
- En el capítulo de donantes, y en el mismo año 1995, 784 entidades presentaron diversos programas al Ministerio de Asuntos Sociales.
- El número total de socios de dichas entidades asciende a 1.098.625.
- El 75% de las O.N.G.s que componen la coordinadora se fundaron en la década de los 80.

El crecimiento que experimentan las organizaciones no gubernamentales es uno de los fenómenos más importantes de los últimos tiempos, tanto por el importante incremento en el volumen de ingresos que estas organizaciones reciben de la Unión Europea: en el año 1991 el total de ingresos recibidos ascendía a 1.139.463.967 pesetas y en el año 1995 la cifra total es de 6.157.240.158 pesetas, como porque los más importantes organismos nacionales e internacionales: el Banco Mundial, la Unión Europea, la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y Países Iberoamericanos, las Comunidades Autónomas, entre otros, han establecido, en estos últimos años, estructuras de colaboración con las O.N.G.s.

²⁹ Reyes Guitián, B.: "Solidarios y bien informados: los españoles de los 90", Diario El Mundo, 27 de Octubre de 1997, p. 40

Hoy no tiene sentido hablar de globalización y de economías emergentes, sin hacer una referencia expresa a las O.N.G.s. No cabe duda que el *management* del próximo milenio, tendrá que contemplar teorías e investigaciones que consideren como centro neurálgico a las organizaciones no gubernamentales.

Nosotros entendemos por O.N.G.s³⁰: "todas aquellas organizaciones sin ánimo de lucro, que actúan independientemente de los estados con el objetivo de cooperar al desarrollo de los sectores menos adelantados".

Antes de continuar, conviene matizar dos detalles en la definición presentada:

- Las O.N.G.s son organizaciones diferentes de la acción gubernamental puesto que surgen de la iniciativa privada.

- El término no lucrativo, no es sinónimo de ineficacia, ineficiencia, baja productividad, mala calidad, mala gestión o despilfarro. Al igual que las organizaciones lucrativas, las O.N.G.s precisan gestionar y administrar los fondos obtenidos.

Paton y Trat³¹, sensibles a esta idea, consideran que la expresión "*non profit*", no es la más apropiada para calificar a las O.N.G.s porque induce a pensar que no pueden buscar ganancias, ni beneficios; siendo éstos, por el contrario, un objetivo de toda organización.

Sin embargo, discrepamos de Paton y coincidimos con Díez de Castro *et al*³² en la consideración de las O.N.G.s como empresas, que se diferencian de las organizaciones lucrativas en que no reparten dividendos, no retribuyen el capital pero que, en la mayoría de los casos, están dispuestas a conseguir beneficios, gracias a los que pueden seguir invirtiendo y creciendo en la forma que establecen sus propósitos estatutarios³³.

En el mismo sentido, Jame y Rose-Ackerman³⁴ señalan que la verdadera naturaleza de estas organizaciones radica en que sus miembros no se apropian el excedente generado por la organización.

2. LOS OBJETIVOS

Dado que las organizaciones no gubernamentales tampoco están exentas de cumplir los principios necesarios para una correcta gestión y, por tanto, precisan de directivos con gran capacidad de *management*, pretendemos conocer los valores personales de los recursos humanos que integran las organizaciones, para lo que hemos querido dar respuestas a las siguientes cuestiones:

- ¿En qué sentido se orientan los valores personales?
- ¿Qué valores determinan el sentido último del comportamiento? y ¿qué valores permiten alcanzar aquel?
- ¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre los valores considerados más valiosos?
- ¿Cuáles son los valores más característicos de las personas que trabajan en las organizaciones?.
- ¿Cuáles son los valores más representativos de los superiores jerárquicos?
- ¿Cuáles son los valores que debe reunir un equipo de trabajo (*team work*)?

³⁰ Hemos elaborado esta definición como resultado del metaanálisis llevado a cabo. Por ejemplo, hemos analizado las definiciones ofertadas por: AECI (1992) "Política Comunitaria de Cooperación para el Desarrollo. La Participación de Empresas y Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo en sus fondos"; CONGD (1994) "Directorio ONGD. Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Cooperación para el Desarrollo", IEPALA (1992): "Las ONGD: Cooperación No Gubernamental versus Cooperación Oficial: Medicus Mundi (1994), etcétera..

³¹ Paton, R. (1992): "The Social Economy: valued-based Organizations in the Wider Society" . Publicado en *Issues in Voluntary and Non-Profit Management*, pp. 3-12. A reader edited by Batsleer, J., Cornforth, Ch y Paton, R., Addison-Wesley Publishing Company.

³² Díez de Castro, E.P., *et all* (1996); "Introducción a la Economía de la Empresa I", Pirámide, Madrid, p. 26.

³³ Weisbord, B. (1988): "The Nonprofit Economy", Harvard University Press, Cambridge Mass.

³⁴ Jame, E. y Rose-Ackerman, S. (1986): *The Nonprofit Enterprise in Market Economics*, Harwood Academy Publishers.

- ¿Qué valores sería necesario incorporar a las organizaciones?
- ¿Qué valores se consideran más importantes para el éxito de las organizaciones?
- ¿Qué posibilidad existe de transmitir los valores dentro de las organizaciones?

En síntesis, pretendemos conocer, mediante un análisis exploratorio y descriptivo, un punto de referencia que permite progresar especulativa y teóricamente en la gestión de las O.N.G.s. Además, completamos este trabajo con un análisis sincrónico y diacrónico, consistente en aplicar el mismo trabajo de campo a un grupo de 49 directivos de 12 empresas, que denominamos lucrativas para diferenciarlas de las O.N.G.s.

En suma, nuestro objetivo es contestar a la pregunta: ¿Qué diferencias y semejanzas existen entre las empresas lucrativas y las O.N.G.s, desde la óptica de los valores ?

3. LA METODOLOGÍA

La obtención de los datos primarios necesarios para alcanzar los objetivos planteados exige el seguimiento del siguiente proceso:

1. En base a los modelos de Rockeach, Laborde y Posner y Schmidt elaboramos un cuestionario que, en el intento de averiguar los valores más valiosos que conducen al éxito de la organización, fue completado con 27 items tipo escala de Likert.
2. Tras realizar un pretest, que nos obliga a modificar sustancialmente el cuestionario inicialmente elaborado, se logra una consistencia interna del cuestionario definitivo para el α de Crombac del 96%.
3. Sin establecer diferencias estructurales entre la línea media y el ápice estratégico se presenta el cuestionario a 49 personas en las empresas lucrativas, todas ellas pertenecientes al sector informativo, y a 39 personas de 6 instituciones no gubernamentales semejantes, en lo que a dimensión se refiere.
4. Se aplica el desarrollo estadístico oportuno para cada modelo reseñado.
5. Los resultados, convenientemente tabulados, se presentan e interpretan en el siguiente epígrafe.

4. LOS RESULTADOS Y SU INTERPRETACIÓN

Tomando como punto de partida el modelo de Laborde, que permite localizar, en base a los valores personales de los miembros de las organizaciones, los niveles de Identidad, Pertenencia y Poder, se pone de manifiesto que no existen diferencias sustanciales entre las O.N.G.s y las empresas lucrativas en relación a sus niveles de Identidad, Pertenencia y Poder: es mayoritaria la prioridad que se le da a las necesidad de Identidad, de descubrir, de saber, de confirmar lo que soy; en segundo orden, aunque mucho más relegado, sitúan la necesidad de Pertenencia, de amor, de sentimiento de pertenencia a alguien o a un grupo; y, en tercer lugar, de forma muy poco significativa se sitúa la necesidad de Poder.

Cuadro 1
VALORES FINALES MÁS IMPORTANTES

ORGANIZACIONES LUCRATIVAS	Jerarquía	ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES
Amistad verdadera	1º	Realización personal
Realización personal	2º	Felicidad
Armonía interior	3º	Libertad
Familia por encima de todo	4º	Amistad verdadera

Cuadro 2

VALORES INSTRUMENTALES MÁS IMPORTANTES

ORGANIZACIONES LUCRATIVAS	Jerarquía	ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES	NO
Honestidad	1°	Responsabilidad	
Responsabilidad	2°	Honestidad	
Tolerancia	3°	Alegría	
Competencia	4°	Capacidad de Amar	

Es muy importante este primer resultado. Los valores terminales de las O.N.G.s definen muy bien a estas instituciones; creemos que su orientación a la Felicidad y a la Libertad son características, y para alcanzarlas deben estar lógicamente correlacionadas con Alegría y Capacidad de Amar. Al mismo tiempo, se diferencian de las empresas lucrativas en Armonía Interior y Familia por encima de todo.

Cuadro 3

IMPORTANCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

	U.S.A.		España		O.N.Gs España	
Calidad	6.49	1°	6.50	2°	6,13	1
Servicio al cliente	6.46	2°	6.36	3°	6,12	2
Eficacia	6.20	3°	6.53	1°	5,88	5
Alta productividad	6.01	5°	5.84	6°	4,65	12
Elevado estado de ánimo	6.04	4°	5.81	7°	5,55	7
Eficiencia	5.92	6°	6.26	4°	5,61	6
Innovación	5.57	8°	5.46	11°	5,49	8
Beneficio máximo	5.32	10°	5.21	12°	4,72	11
Crecimiento	5.18	11°	5.48	10°	5,41	9
Estabilidad	5.58	7°	5.70	9°	5,04	10
Responsabilidad social	5.48	9°	5.94	5°	6,12	3
Servicio público	5.12	12°	5.77	8°	5,97	4

La primera columna del *cuadro 3* recoge el resultado de una encuesta realizada a ejecutivos americanos, sobre los valores más importantes en la buena gestión de las empresas americanas. Las dos columnas restantes representan los resultados de aplicar el mismo trabajo a las empresas lucrativas y a las O.N.G.s que estamos estudiando.

De los resultados presentados en el *cuadro 3* es posible deducir:

- Mientras que la Responsabilidad Social y el Servicio Público son valores muy importantes en las O.N.G.s (se sitúan en 3° y 4° lugar), no sucede lo mismo en las empresas lucrativas españolas (se sitúan en 5° y 8° lugar) y en las empresas estadounidenses (se sitúan en 9° y 12° lugar).

- La Eficacia está entre los tres principales valores a incorporar en la gestión de las empresas estadounidenses y españolas, y ocupa la quinta posición en las O.N.G.s.

- La Alta Productividad es considerablemente importante en las empresas estadounidenses y españolas (se sitúa, respectivamente, en 5° y 6° lugar), mientras que ocupa el duodécimo lugar en las O.N.Gs.

- La Innovación es más importante para las O.N.G.s y para las empresas estadounidenses (en ambos casos este valor se sitúa en la posición 8ª) que para las empresas españolas, donde la innovación ocupa el onceavo lugar.

- La Calidad y el Servicio al Cliente se sitúan, en los tres grupos considerados, en las primeras posiciones.

Cuadro 4
VALORES MÁS DESTACABLES DE LOS TRABAJADORES

ORGANIZACIONES LUCRATIVAS	ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
Trabajador	Responsabilidad
Responsabilidad	Solidaridad
Honradez	Entrega
Constancia	Honestidad
Eficacia	Creatividad

En relación a los valores más destacables de los trabajadores, es clave la diferencia que se aprecia entre los valores personales de las O.N.G.s y de las empresas lucrativas españolas, reflejadas en el *cuadro 4*. Se observa que en las empresas lucrativas se apuntan valores personales como trabajador, constante y eficaz; a diferencia de las O.N.G.s, donde destacan la solidaridad, la entrega y la creatividad.

Cuadro 5
VALORES MÁS IMPORTANTES EN EL EQUIPO DE TRABAJO

ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS	ORGANIZACIONES LUCRATIVAS
Responsabilidad	Lealtad
Amistad	Fidelidad
Disponibilidad	Transparencia
Solidaridad	Solidaridad
Creatividad	Profesionalidad

La diferencia en los valores personales que predominan en los equipos de trabajo de una organización y otra, reflejados en el *cuadro 5*, son radicales: mientras que los valores de las organizaciones lucrativas son: Lealtad, Fidelidad, Transparencia y Profesionalidad, los valores que se asocian con un equipo de trabajo en las O.N.G.s son: Responsabilidad, Amistad, Disponibilidad y Creatividad. En este sentido, consideramos que los valores expresados por el grupo de empresas lucrativas es absolutamente coherentes con su misión.

Por otro lado, ambos grupos sitúan la solidaridad en la misma posición jerárquica (4º lugar).

Cuadro 6
VALORES QUE INTERESA INCORPORAR A LAS ORGANIZACIONES

ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS		ORGANIZACIONES LUCRATIVAS	
Profesionalidad	1º	Creatividad	1º
Creatividad	2º	Reconocimiento personal	2º
Eficacia	3º	Comunicación interna	3º
Coherencia	4º	Innovación	4º
Estabilidad	5º	Comprensión	5º

En el *cuadro 6*, que pone de manifiesto cuáles son los valores que interesa incorporar en las organizaciones, se observan diferencias sustanciales entre los dos grupos considerados: sólo coinciden en que se debe potenciar el valor Creatividad.

Además, nos parece sumamente importante que las O.N.G.s acepten la carencia de valores personales que apuntan a la Profesionalidad, la Creatividad y la Eficacia.

Cuadro7

VALORES MÁS IMPORTANTES PARA EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES

ORGANIZACIONES LUCRATIVAS	NO	Jerarquía	ORGANIZACIONES LUCRATIVAS
Coherencia		1°	Coherencia
Creatividad		2°	Honestidad
Humanidad		3°	Honrado
Respeto		4°	Integridad
Honradez		5°	Veraz
Lealtad		6°	Creatividad
Honestidad		7°	Perseverancia
Integridad		8°	Fidelidad
Veraz		9°	Respeto
Entusiasmo		10°	Entusiasmo

En cuanto a los valores consideramos más importantes para el éxito de ambos grupos de organizaciones, presentados en el *cuadro 7*, se observan las siguientes diferencias y similitudes:

- Llama poderosamente la atención que exista coincidencia en ocho de los diez primeros valores seleccionados por los dos grupos de organizaciones. Sólo no existe coincidencia, en el caso de las organizaciones no lucrativas en la Lealtad y la Humanidad, y en el caso de las lucrativas en la Perseverancia y la Fidelidad.
- También sorprende que el valor más importante para ambos grupos sea la Coherencia y que el Entusiasmo esté situado en la misma posición (10ª) en ambos grupos.
- Por último, aparecen cuatro valores (Honradez, Honestidad, Integridad y Veracidad) que son sinónimos y que están relacionados con un alto comportamiento ético.

5. LAS CONCLUSIONES

A renglón seguido presentamos las conclusiones mas relevantes de nuestro trabajo:

- Los valores personales, en cualquier organización, están orientados al arquetipo Identidad. Es decir, el hecho de ser una persona la misma que se supone se correlaciona perfectamente con Coherencia.
- Los valores terminales e instrumentales discriminan muy bien los perfiles del tipo de organización que se trate. En este sentido, existen otros estudios que han confirmado estos resultados.
- Es manifiesta la importancia que reviste la necesidad de que las O.N.G.s incorporen los valores organizacionales de la Eficacia y la noción de Alta Productividad, en el sentido amplio del término.
- A la hora de construir equipos de trabajo, las O.N.G.s deben aprender a incorporar entre sus valores personales: la Lealtad, la Fidelidad, la Transparencia y la Profesionalidad; puesto que en este momento queda patente su ausencia.
- Cualquier tipo de organización, lucrativa u O.N.G. apunta como muy importantes altos estándares éticos para las personas que en ellas trabajan; de forma que sea posible lograr con éxito los fines propios que se han marcado.

A modo de corolario, proponemos que las organizaciones no gubernamentales precisen actuar de acuerdo con criterios de gestión empresarial para su desarrollo y sostenimiento, y orientar su filosofía conductual hacia la eficacia, la eficiencia y la productividad. Todo ello, requiere un cambio de cultura en su estilo de dirección y de administración.

BIBLIOGRAFÍA

- DÍEZ DE CASTRO, E.P., *ET ALL* (1996): INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA I, PIRÁMIDE, MADRID.
- ESCAMEZ SANCHEZ, J. Y ORTEGA RUÍZ, P. (1993): LA ENSEÑANZA DE ACTITUDES Y VALORES, NAU LLIBRES; VALENCIA.
- GARCÍA DEL JUNCO, J. (1996): TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA LA CATEDRA DE UNIVERSIDAD, UNIVERSIDAD DE SEVILLA, SEVILLA.
- JAME, E. Y ROSE-ACKERMAN, S. (1986): THE NONPROFIT ENTERPRISE IN MARKET ECONOMICS, HARWOOD ACADEMY PUBLISHERS.
- LABORDE, M.: CFR ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1995): MODELOS DE EXCELENCIA NEGOCIADORA EN LAS CORPORACIONES LOCALES, TERCEIRAS XORNADAS GALEGAS SOBRE ECONOMÍA DAS CORPORACIONES LOCAIS, CONSELLERÍA DE ECONOMÍA E FACENDA, XUNTA DE GALICIA, SANTIAGO DE COMPOSTELA.
- LIKERT, R. (1965): NUEVOS MÉTODOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN, ED. DEUSTO, BILBAO.
- MUNSON, J.M. Y POSNER, B.Z. (1980): THE FACTORIAL VALIDITY OF A MODIFIED ROKEACH VALUE SURVEY FOR DIVERSES EXAMPLES, EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT, VOL. 75, Nº7, PP. 173-179.
- PATON, R. (1992): THE SOCIAL ECONOMY: VALUED-BASED ORGANIZATIONS IN THE WIDER SOCIETY". PUBLICADO EN ISSUES IN VOLUNTARY AND NON-PROFIT MANAGEMENT, PP. 3-12. A READER EDITED BY BATSLEER, J., CORNFORTH, CH Y PATON, R., ADDISON-WESLEY PUBLISHING COMPANY.
- POSNER, B.Z, Y SCHMIDT, W.H. (1992): VALUES AN THE AMERICAN MANAGER: AN UPDATE, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL. 34, Nº3.
- REYES GUITIAN, B.: SOLIDARIOS Y BIEN INFORMADOS: LOS ESPAÑOLES DE LOS 90, DIARIO EL MUNDO, 27 DE OCTUBRE DE 1997, P. 40.
- ROKEACH, M. (1968): BELIEFS, ATTITUDES AND VALUES, JOSSEY-BASS, SAN FRANCISCO, CA.
- ROKEACH, M. (1973): THE NATURE OF HUMAN VALUES, FREE PRESS, NEW YORK.
- ROKEACH, M. (1979): UNDERSTANDING HUMAN VALUES, FREE PRES, NEW YORK
- ROKEACH, M. (1980): SOME UNRESOLVED ISSUES IN THEORIES OF BELIEFS, ATTITUDES AND VALUES, EN HOWE, H.E.Jr. Y M.M. PAGE (EDS). 1979 NEBRASKA SYMPOSIUM OF MOTIVATION UNIVERSITY OF NEBRASKA PRESS, LINCOLN.
- ROKEACH, M. (1967): VALUE SERVEY, HALGREU TEST, SUNNYVALE (CALIF.)
- SIMON, H.A. (1982): EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO, AGUILAR, MADRID.
- WEISBORD, B. (1988): THE NONPROFIT ECONOMY, HARVARD UNIVERSITY PRESS, CAMBRIDGE MASS.

