

Curso de Capacitación
para dirigentes de Organizaciones con Fines Sociales
y para Desarrollo de Proyectos nuevos.

Manual de teoría y práctica

***¿Cómo hacer perdurar
el ideal
a lo largo del tiempo?***

Autora: Mónica Laura Averó
Cra Pública - Lic en Administración (UNC)
Docente universitaria (UCA)
Doctora en Administración (UNR)
2022

Dedicatoria

“¡Queremos hacer algo! ¡No puede ser” dicen algunos al encontrarse con una realidad conmovedora.

Al contar a diferentes actores sociales sobre el contenido de mi tesis me encontré con varias reacciones.

- Las personas alentadoras son quienes transmiten, naturalmente, ganas de seguir.
- Otras me decían: *“¡Ah! Bueno, ¡Vos porque sos demasiado idealista! ¡Ya viste para qué usan las ONG!”*. Y ahí venían una serie de letanías: para lavado de dinero, para contratar empleados en negro, para evadir impuestos, para usarla como una empresa encubierta, para... tantas cosas!

Me fui convenciendo de que es verdad que existe todo esto. ¡Y más seguramente!

¿Quién sabe hasta donde puede llegar el ingenio humano cuando se usa mal? La Segunda Guerra mundial, los diarios y los tribunales penales son testigos de esto a cada rato.

¿Y cuándo se aplica al bien? ¡Ah!... ¡Mucho más lejos! Esto sale escasamente en los medios y redes sociales... Pero ¡yo lo he visto! Muchas veces. En personas reales que trabajan en organizaciones con fines sociales (OFS).

También me convencí que la Administración podría facilitar algunas cosas, y encauzar esfuerzos con más eficiencia y más eficacia, pudiendo sustentar ideales concretos en el largo plazo. Eso me hizo sentir tan... **¡a gusto!** ¡Qué fin tan noble para ponerse a trabajar!

Por ellos... para los idealistas que quieren capacitarse y alcanzar un mundo mejor... he escrito este texto.



¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?
Dra. Mónica Averó

Prólogo

Al mencionar el financiamiento de una organización con fines sociales (OFS) se corre el riesgo de quedarse en la idea: “¿ide dónde sacamos plata!?”

Y con mayor razón todavía si se está en la situación que hace parecer que se está "con un agujero en el bolsillo". Es decir, se está pasando por un momento de apuro financiero. En esto que escribo a continuación no lo he encontrado en la bibliografía existente. No hay una referencia a un tema parecido. Por lo que trato de escribir este texto tanto en aspectos teóricos como en algunas aplicaciones prácticas. Estas ideas nos servirán como herramientas intelectuales para reflexionar acerca algunas soluciones posibles a los diagnósticos hechos previamente.

En primer lugar, debemos ser conscientes que la búsqueda de donaciones no es una parte aislada del resto de las actividades de una organización con fines sociales (OFS). Precisamente como su fin no es el lucro, el ingreso de dinero y otros recursos necesarios para las actividades no proviene de la venta del producto o prestación de servicios. En las organizaciones con fines de lucro las principales actividades de la organización son fuente de fondos. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), el financiamiento de las actividades puede tener origen en el bolsillo del beneficiario. Pero no es obligatorio que sea así en todos los casos. Por ejemplo: dar medicamentos a quien no tiene dinero para comprarlos.

Por lo cual, en ese tipo de organizaciones dentro del plan estratégico, deben separarse las tácticas que tienen como meta en el cumplimiento del fin social de aquellas que tienen como meta el financiamiento de las actividades. En esos casos, la búsqueda de donaciones, no constituye una actividad aislada del resto. La búsqueda de donaciones es una función de administración interna que se arma como un área de trabajo específica.

Precisamente, toda la organización con fines sociales (OFS) debe estar enfocada a esta búsqueda de recursos. Aunque no es el objetivo principal, esto no impide que la estructura interna formal e informal se enfoque a este objetivo de financiamiento de las actividades como sustento del objetivo social.

Introducción

La naturaleza económica de una organización es importante.

Definir si una organización tiene fin de lucro o fin social determina muchos factores que surgirán en consecuencia.

A modo de ejemplo se pueden mencionar algunas:

- Cuál será su naturaleza jurídica, es decir su encuadre jurídico
- Cuál será su tratamiento impositivo en los regímenes nacionales, provinciales y municipales
- Cuáles serán las obligaciones y responsabilidades de quienes dirigen la Organizaciones y el alcance de los actos jurídicos que realicen en consecuencia: si las vinculan o no frente a terceros, responden con el patrimonio propio o el de la organización, etc.
- Cuál será la vinculación de quienes participan en la misma y qué tipo de derecho y obligaciones asumen en consecuencia: laboral, voluntario, etc.
- Cuáles son los beneficios y obligaciones económicas o de otro tipo de quienes participan y de quienes dirigen la organización.
- Cómo se reflejarán los objetivos organizacionales a través de los productos y/o servicios de la organización que brinden
- En consecuencia del punto anterior, cómo se medirán los resultados.
- Cómo se promocionarán los servicios y/o productos que brinde la organización.
- Qué precio se les asignarán a los servicios y/o productos y cómo se asumirán los costos de ventas y distribución.
- Qué tratamiento se dará a quienes no puedan acceder a ese precio.

¿Qué significa que tenga fines sociales en lugar de fin de lucro?

Una de las denominaciones más tradicional de las organizaciones cuyo fin es diferente al lucro es, precisamente, “sin fines de lucro”. Esta denominación daba una idea confusa de sus fines. Por esto surgieron varias otras. Que tampoco representan adecuadamente lo que quieren significar.

Los motivos son varios: dificultades de traducción desde el inglés, falta de elaboración teórica y, simultáneamente, la necesidad de nombrar de alguna manera la realidad que se me presenta, entre otras. Como causa más profunda,

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?
Dra. Mónica Avero

puede mencionarse que esta falta de elaboración teórica entorno al lenguaje utilizado para las organizaciones con fines sociales, también se encuentra dentro de la Administración en general. Al ser una disciplina científica nueva aún están en debate epistemológico muchos de sus aportes de investigación, incluyendo la definición la metodológica y el lenguaje a utilizar como ciencia.

Detallo algunos conceptos usados para definir esta realidad organizacional son los siguientes.

- *organizaciones del tercer sector*: ¿cuál es el tercer sector? ¿según qué criterio lo diferencio de la prestación de servicios que se denomina igual?
- *organizaciones no gubernamentales*: las familias son no gubernamentales ¿podrían ser ONG?
- *organizaciones de la sociedad civil*, la administración pública ¿es civil o no?,
- *organizaciones sin fines de lucro*, resalta el aspecto de la distribución de los resultados económicos.

La razón de ser de toda organización con fines sociales es lograr un ser humano cambiado¹. Lo que se concretará en todos los campos posibles del accionar de las personas y le dará un perfil específico a cada organización.

¿Tienen o no tienen fin de lucro?

Una organización tiene *fin de lucro* cuando se pueden repartir los beneficios de la organización entre los dueños o socios. Por algunas circunstancias como exceso de gastos, proyectos de inversiones, reservas de utilidades, pueden decidir no distribuir. Sin embargo, esto demuestra que existe tal facultad de distribución.

En las *organizaciones con fines sociales* los beneficios no se reparten entre los asociados, sino que quedan dentro de la institución para destinarlos a íntegramente a sus objetivos. Esto quiere decir, implícitamente que las organizaciones pueden y deben obtener beneficios por sus actividades para reinvertirlas y garantizar su continuidad en el tiempo.

Cualquier institución que tenga pérdidas en todos sus ejercicios contables no podrá perdurar por el hecho de no poder solventar sus necesidades. Todas las organizaciones pueden y deben organizarse para funcionar. Una organización

¹ Cfr. Drucker, P., op cit., Prefacio, p. A-4

eficaz implica la captación y administración de los recursos obtenidos y de las personas involucradas, con el fin que el ideal sea perdurable a lo largo del tiempo y se logre cambiar aquella necesidad social que le dio origen.

El orden de la presentación de los temas

Los temas que voy a presentar en esta tesis no están armados en forma arbitraria. Sino que tienen un orden lógico surgido de años de experiencia de trabajo en Organización con Fines Sociales (OFS) y, que fue testeado en el caso con el que contrasté las experiencias previas.

- Tema 1: ¿Qué es una OFS?, objetivos – liderazgo social
- Tema 2: Personal rentado y no rentado - cómo se convoca y mantiene a los voluntarios en el largo plazo
- Tema 3: Prestación de servicio o Venta de Productos
- Tema 4: Aspectos Legales y Contables
- Tema 5: Marketing de Valores
- Tema 6: Desarrollo de Donaciones

Tema 1: ¿Qué es una OFS? objetivos – liderazgo social

Considero que lo importante, al inicio de una Organización con Fines Sociales (OFS) o al inicio de un proceso de reestructuración interna con el fin de generar los recursos y donaciones necesarios, es poder definir la propia identidad, la misión institucional, y el lugar de liderazgo social que ocuparán.

En segunda instancia, a partir de qué lugar quieren ocupar, delinear el liderazgo de aquellos que ocupan un lugar de mando. La intención es que se defina la misión de la Organización con Fines Sociales (OFS) identificándola con la propia misión personal. Esto es cimentar la continuidad del líder en la convicción personal que la Organización con Fines Sociales (OFS) contribuye a su propia realización personal.

Tema 2: Personal rentado y no rentado - cómo se convoca y mantiene a los voluntarios en el largo plazo

Una vez que se han definido los rasgos distintivos de la Organización con Fines

Sociales (OFS) se debe empezar a trabajar con las personas que la forman. La capacitación interna en el modo nuevo de la estructura permite conformar un equipo de trabajo cimentado en la misión. También, les da la posibilidad de conocer qué ofrece la Organización con Fines Sociales (OFS) respecto del trabajo voluntario y/o trabajo rentado.

Internalizar la misión, además, le da a cada miembro, herramientas para decidir qué grado de compromiso desea asumir respecto de la Organización con Fines Sociales (OFS). Todo lo mencionado anteriormente, genera actitudes abiertas a recibir nuevos miembros y atención a las necesidades del beneficiario

Tema 3: Prestación de servicio o Venta de Productos

Los beneficiarios son el fin último de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Estos beneficiarios son los que provocan el surgimiento de la misión y de las motivaciones para lograr cambios sociales. La prestación de servicios puede ser puramente intangible, puede ser materializado en la entrega onerosa o gratuita de un producto y, también podría ser mixto. Es decir, dentro de la prestación del servicio, incluir productos.

El modo de concretar la prestación corporiza el ideal organizacional. Lo que hace única a cada una de las organizaciones existentes. Por eso, aunque existiesen dos o más organizaciones parecidas no es necesario fundirlas en una sola, con la excusa de ahorrar costos. Ya que el ideal puede ser muy diferente.

Tema 4: Aspectos Legales y Contables

La información contable de las organizaciones con fines sociales (OFS) tiene una utilidad interna. Ya que brinda información para tomar decisiones acerca de las actividades con contenido económico. Sin embargo, esta información no es puramente privada ya que su contenido afecta a donaciones recibidas, impuestos a abonar, las vinculaciones con proveedores y clientes, entre otros.

Esta información en su elaboración debe regirse por normas contables nacionales, provinciales y también los consejos de profesionales. Aquí se hace un somero repaso de esta elaboración y se dan algunos enlaces de internet para ampliar la información y la actualización de los temas tratados.

Tema 5: Marketing social y marketing de valores.

Una vez que hemos clarificado los temas internos, conviene definir qué es lo que queremos comunicar, externamente, acerca de la Organización con Fines Sociales (OFS) en la que se está trabajando. Partiendo del mismo planteo de

identidad y misión, conviene definir qué valores nos interesa transmitir. No como mera propaganda. Sino que, atendiendo a los fines de las Organizaciones con las que estamos trabajando, difundirlos.

En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), la difusión de los valores debe hacerse pensando primero en el valor que se quiere difundir antes que en el nombre de la Organización con Fines Sociales (OFS). Sin dejar de mencionarla como referente de este valor. En caso de querer difundir el nombre de la Organización con Fines Sociales (OFS), es preferible hacerlo directamente. Ya que el intento, velado o abierto, de manipulación del nombre de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) para favorecer la propaganda de un producto, actitud, etc. en lugar de generar un sentimiento positivo relacionado a ella, provoca el efecto contrario.

Tema 6: Desarrollo de Donaciones: Financiamiento y búsqueda de recursos *¿dónde hay un peso?*

Una vez se ve fortalecida internamente la Organización con Fines Sociales (OFS) y definida la imagen pública, comienza a diseñarse el área de desarrollo de donaciones.

En muchas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se tiene un área o una persona encargada de los aspectos legales y contables. Pero no se tiene explícitamente definida un área de búsqueda de donaciones. Al momento que se necesitan, se hacen rifas, se pide una donación o directamente los miembros aportan el dinero necesario para financiar las actividades.

Esto es lo nuevo: la función de desarrollo de donaciones, no solamente búsqueda o desarrollo de fondos. Una vez definido el responsable del área de desarrollo de donaciones, deben definirse las necesidades actuales y los proyectos de gastos. En base a esto se delimitarán las diferentes estrategias: de alta calidad o de bajo costo. Y las tácticas de recaudación, incluyendo la definición de las especies: dinero efectivo, en cosas tangibles, en servicios, en tiempo, etc. Cada una de estas secciones compone esta tesis. El detalle de presentado se encuentra en la sección correspondiente.

Recomendación práctica para usar este apunte

A fin de sacar mayor provecho de este texto se sugiere intentar contestar las preguntas e ideas planteadas al inicio o al final de algunos capítulos.

Los espacios en blancos se pueden utilizar para tomar apuntes, anotar consultas,

hacer un esquema con las propias reflexiones e ideas que vayan surgiendo. Quizá en el momento pueden resultar claras o sobreabundantes. Sin embargo, con el paso de los días, estos apuntes ayudan a refrescar las ideas y resultan facilitadores para aplicaciones prácticas posteriores.

A su vez, el registro de este proceso de reflexión permite apreciar los avances en los procesos de enseñanza-aprendizaje cuando estamos intentando aplicar las soluciones prácticas a problemas concretos que surgen en la vida diaria de las organizaciones con fines sociales (OFS).

Criterio de Selección de autores

A lo largo de todo este trabajo, cada vez que se ha comenzado a escribir sobre un determinado tema, se intentó consultar autores de diferentes orientaciones ideológicas y de opciones teóricas diferentes.

Sin embargo, como prioridad teórica, entre dos autores con criterios diferentes relacionados a temas similares, se ha optado por el autor de origen latino antes que anglosajón. Y entre un autor latino de origen español o europeo y uno latinoamericano, se ha optado por el latino americano. Se considera que los autores locales o aquellos más cercanos a nuestro país comparten una idiosincrasia similar a la nuestra. Se ha encontrado que autores extranjeros, suelen presentar casos y sugerencias prácticas acordes a su realidad -como es evidente- y que no siempre esa realidad es acorde a la realidad argentina. Mucho menos a la entrerriana.

Otra dificultad que se ha encontrado es que, no siempre las traducciones son correctas. Por lo cual un autor latino tiene la ventaja no necesitar traducciones, si se tienen en cuenta, modismos idiomáticos locales que pudieran diferenciarse por ejemplo entre un mejicano y un argentino. Pero esto ya es insalvable, porque llevado al extremo, también encontramos diferencias regionales entre un salteño, un porteño y un entrerriano.

Agradecimientos

A amigos y allegados que han hecho una demostración heroica de paciencia al tolerarme las muchas veces que les he contado los avances, entusiasmos y retrocesos en la redacción de esta tesis.

Su aliento es la invaluable riqueza de vida que me ha aportado este trabajo.

Nuevamente, a todos ellos ¡G R A C I A S!

Mónica Avero

Curso de capacitación
para dirigentes de Organizaciones con Fines Sociales
y para proyectos en vías de desarrollo

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Parte I

Liderazgo y coordinación

Capítulo I.1

¿Qué es una OFS?

- ¿Qué es una OFS? Objetivos – liderazgo social
- diferencias entre asociación civil y fundación
- fin de lucro / fin social
- ética y transparencia
- identidad de la OFS
- ¿Qué es SER LIDER?
- liderazgo social: ¿liderazgo de la OFS o liderazgo de cada miembro?

En primer lugar, es necesario clarificar, a qué se refiere cuando se habla del fin de lucro y cuando se habla de fin social.

- Fin de lucro: el fin de lucro significa que las ganancias obtenidas por la organización son distribuidas entre los dueños de la misma.
- Fin social: las ganancias obtenidas por la organización se destinan al objeto social y no se distribuyen entre los asociados, fundadores, etc. sino que quedan en beneficio de la organización que los ha generado.

¿Qué es una OFS?

Ahora empezamos a comprender qué es ese “algo”. No es su carácter de “no lucrativas” o, dicho de otro modo, no comercial, ni su naturaleza “no gubernamental”; es que hacen algo muy diferente de las funciones que cumplen las empresas comerciales o el gobierno.

*Aquellas proveen bienes o servicios; éste controla. Una empresa comercial ha cumplido su tarea cuando el cliente compra el producto, lo paga y queda satisfecho con él. Un gobierno cumple su función cuando sus políticas son eficaces y efectivas. La institución “sin fines de lucro” no provee bienes o servicios ni controla. Su “producto” no es un par de zapatos, ni una reglamentación efectiva, sino **un ser humano cambiado**. Estas organizaciones son agentes del cambio humano. Su “producto” es un paciente curado, un niño que aprende, un muchacho o muchacha transformado en adulto que se respeta a sí mismo, una vida humana enteramente cambiada.²*

Entonces, según Peter Drucker las características de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) son:

- a- Una agrupación de personas
- b- dispuestas a intentar una sociedad mejor

²Drucker, Peter; “Dirección para entidades sin fines de lucro”, Prefacio, p. A-6, 1990

c- a través de un ser humano cambiado

Para este trabajo se definen, tomando estas tres notas esenciales. Pero a su vez se trata de remarcar su distinción de otras organizaciones.

Realizo una definición de Organización con Fines Sociales (OFS)

Una organización con fin social es aquella agrupación de personas cuyo fin es beneficiar a otros, determinados o no específicamente y cuyos beneficios, si hubiera se reinvierten en la misma organización.

Para precisar un concepto...

Considero que lograr cambiar a una persona no es nada fácil. Sin embargo, no todo cambio es bueno. Me parece que es necesario agregar que es objetivo de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) un ser humano *mejor*. Con más generosidad, más educado, mejor alimentado, imás persona!

Capítulo I.2

Identidad de la OFS

- **¿Qué nos caracteriza?**
- **Importancia de la misión**
- **¿Hacia dónde vamos?**
- **¿Hay dificultades?**
- **¿Por qué seguimos?**

Peter Drucker³ no define qué es la misión de una organización. Simplemente describe cómo debería ser. Sin embargo el primer renglón el capítulo 1 dice algo en general, que podría describirse como la misión de toda organización con fin social:

La organización sin fines de lucro existe para generar un cambio en los individuos y en la sociedad (p.I.2)

El autor menciona varias veces la palabra misión y no la precisa conceptualmente. El parágrafo “Fijar metas concretas para la acción”

En la Primera Parte “La Misión ante todo – y su papel como líder”, el primer capítulo “El Compromiso”, tiene un parágrafo titulado “Fijar metas para la acción”⁴ y otro “Los tres requisitos indispensables para el éxito de la misión”⁵.

En la edición que estoy utilizando, entre los dos capítulos, utiliza 23 veces la palabra misión... en tres páginas. Da numerosos ejemplos, destaca su importancia, determina algunas características que debería tener.

Pero no define que entiende por misión de Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

En otros lugares del libro también la utiliza, relacionándola a otros temas, también sin definirla.

En uno de los párrafos dice lo siguiente

Una misión debe enunciarse de manera operativa; de lo contrario, será una mera

³ Drucker, op. cit.

⁴ Drucker, op. cit. p. I.2

⁵ Drucker op. cit. p. I.3

*declaración de buenas intenciones. La enunciación debe centrarse en lo que esa entidad realmente intenta hacer y, luego, debe ejecutarse en forma tal que todos sus miembros puedan decir: “Esta es **mi** contribución al logro del objetivo. (p.I.2)⁶*

En otro párrafo dice que los objetivos operativos son la cristalización de la misión⁷.

Discrepo con lo mencionado hasta ahora en este capítulo ya que la misión debe definirse en función de lo que los propios fundadores desean que sea la Organización con Fines Sociales (OFS).

La misión se materializa al definir su identidad. Esto implica el nombre, el logo, la forma asociativa y los servicios o productos que entregaran al beneficiario que concretan la misión en acciones.

En esta instancia es el momento para definir los objetivos organizacionales.

Los objetivos tienen tres dimensiones:

- Una variable: que luego servirá para la medición de los resultados.
- Un número: que exprese el valor cuantitativo del objetivo.
- Un plazo: que sirve de límite de tiempo para concretar las acciones planificadas.

Este proceso complejiza lo que se menciona en varias bibliografías como “la redacción de la misión”. No obstante, al fundarse en el ideal fundacional sirve para no desviarse del mismo con el paso del tiempo. Y, en caso de que suceda, poder corregir el rumbo.

He participado en algunas reuniones donde, en medio de una discusión sobre qué debe hacerse, alguno dice: “¿Esto nos sirve para...?” y se refiere a alguna parte del ideal de la Organización con Fines Sociales (OFS) como criterio último para decidir si emprender o no alguna acción.

Importancia de la misión

La coherencia entre misión, identidad y objeto social legal aportan solidez interna transparencia hacia terceros.

Si, además, las tres son coherentes con el ideal que tuvieron los fundadores, esto se sostiene en el tiempo por la convicción de realización personal de los miembros a través de las actividades externas de la Organización con Fines Sociales (OFS).

⁶ lo es negrita está en cursiva en el original

⁷ En lo que respecta a la misión organizacional, su importancia y cómo definirla, lo mencionamos en el capítulo I.4 Identidad de la OFS.

¿Qué es la misión?

Según el diccionario⁸, misión significa: acción de enviar. Facultad que se otorga a una persona para que desempeñar algún cometido. 6ta acepción: Comisión temporal que un gobierno encarga a un diplomático o agente especial para determinada finalidad.

Como podemos deducir de estas tres definiciones: la misión tiene el sentido de una tarea para realizar y, a su vez de ser una tarea encomendada por alguien.

Según Thompson y Strickland⁹, la misión no es obtener utilidades, ya que esto es un resultado de las actividades desarrolladas por la organización. Dice en un recuadro al margen:

“Uno de los papeles principales de la declaración de la misión es proporcionar a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo-una misión que la diferencia de otras compañías que estén situadas de manera similar-.” (p.35)

“Las declaraciones de misión están personalizadas en grado sumo: son únicas para la organización desde la cual se desarrollaron” (p.37).

En Ballvé - Debeljuh¹⁰ se define la misión en dos sentidos: la misión externa y la misión interna. Se identifica la palabra misión con propósito, el para qué de la empresa. Y a su vez, destaca la importancia que tiene la misión interna para la motivación de las personas que trabajan en una organización.

La misión externa caracteriza, genera identidad, define el carácter perdurable de una organización. Es el objetivo supremo y permanente que señala la contribución de la empresa¹¹ a la comunidad para poder generar riqueza. Es una percepción clara y compartida que explica el porqué y el para qué existe la empresa, al definir el propósito concreto que el permite a una organización perdurar en el tiempo con sus productos y servicios. Con palabras de Carlos Llano, “es la aportación específica que la empresa ha de hacer a la sociedad en la que se inserta”(pp.20-21).

Así como la empresa tiene una misión externa, también tiene una misión interna que cumplir. Esta “representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer en los partícipes de la organización en cuanto

⁸ Enciclopedia Ilustrada de la Lengua Castellana, tomo segundo, Editorial Sopena Argentina, pp. 849-850

⁹ Thompson, Arthur – Strickland, A. J. Administración Estratégica, conceptos y casos, 13 edición, McGraw Hill, 2005, p. 35

¹⁰ Ballvé, Alberto - Debeljuh, Patricia, Misión y valores- la empresa en busca de sentido, Gestión 2000, Buenos Aires, 2006

¹¹ En nuestro caso, la organización con fin social (OFS)

son productores, es decir en cuanto sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para logro de los propósitos de la organización” (p.29).

Según Balford¹² la misión es importante y lo explica diciendo que:

La misión es la orientación principal de la organización; es la representación de los criterios o conceptos empresario u organizacionales fundamentales, por los cuales se inserta en un entorno determinado. (p.43)

De todos lo mencionado anteriormente podríamos decir que la misión responde a la pregunta *¿para qué existe esta organización con fin social (OFS)?*

Y a su vez, esta definición muestra el camino que debería seguirse, en general para alcanzar este sentido profundo que marca la existencia de la organización con fin social (OFS) concreta para la que estamos definiendo la misión.

¿Hay dificultades?

Durante la ejecución de las actividades de cada organización con fin social (OFS) surgen dificultades de todo tipo, según el área de trabajo a que hagamos referencia: dificultades de financiamiento, con las personas, por mala selección previa o las dificultades normales de toda relación humana, de falta de visión, etc.

Según el camino que se elija puede complicarse o solucionarse cualquier dificultad que haya surgido.

Una confusa definición de misión puede resultar en problemas. No definir claramente el campo de acción, enturbia el desarrollo de las tareas en momentos donde debe optarse entre seguir un proyecto o darlo por terminado.

¿Por qué seguimos?

¿Cuál es el sentido de escribir de usar tiempo en clarificar la misión de una organización con fin social (OFS)? Esta pregunta esta latente más de una vez en las tareas de consultoría. ¿Para qué?: ¿Para qué sirve?

¹² Balfhor, Christian (compilador), *Cómo administrar una Organización no Gubernamental (ONG)*, Educa, Buenos Aires, 2007.

Precisamente, si volvemos a las definiciones anteriores, podremos responder a esta pregunta.

Sirve por un lado para conocer cuál es la razón de ser, el motivo de la existencia de esa organización con fin social (OFS) y que es diferente en cada una, aunque en las tareas cotidianas puedan aparentar cierta similitud.

Sirve para determinar cuál es la identidad de esta organización con fin social (OFS).

Sirve para dar coherencia a sus actos externos en función de aquello que le dio origen.

Y, last but not least¹³, sirve para que en momentos donde parece que todos los caminos se han cerrado, podamos retomarlos al plantearnos. *¿Para qué seguimos?. Porque todo aquello que hemos hecho hasta ahora tiene un sentido, vale la pena y tiene un paraqué profundo. Basta darse un descanso, releer la misión, profundizarla. Y volver a empezar en el paraqué que una vez nos conmovió y alentó a empezar.*

La misión nos dice que el ideal que nos propusimos vale la pena, que sirve de mucho volver a empezar.

Después de haber terminado de escribir este capítulo y repasando material para completar otro, encontré este texto.

El significado de la denominación social

Los nombres de las empresas son activos, pero no sólo activos en sí mismos, sino también por el significado que tienen en el mercado, y eso es fruto de un posicionamiento bien planificado, de unas buenas relaciones públicas y de la difusión boca en boca. Las compañías tienen que ser conscientes de lo que significa su denominación social para los clientes y los clientes potenciales. Esta información es fundamental para aplicar una estrategia de marketing y de relaciones públicas correcta, y sin ella sería imposible diseñar una política de cambio en la percepción del cliente o del cliente potencial, o de mantenimiento de una posición de mercado favorable (p.43-44)¹⁴.

Está escrito para empresas donde el nombre es un activo valuable en los estados contables como activo intangible. Voy a tomar este mismo concepto que presenta la

¹³ Ultimo pero no menos importante, como dicen los ingleses.

¹⁴ Brooking, Annie, "El capital intelectual – el principal activo de las empresas del tercer milenio", Paidós Empresa 53, 1997.

autora pero aplicado a este trabajo .

En este trabajo se toma el nombre como parte de la identidad por la fortaleza que aporta a la continuidad en el largo plazo. En el texto que adjunto se toma el nombre por el posicionamiento de marketing. Esta intención de atraer al cliente es la necesidad que moviliza el posicionamiento del nombre y la búsqueda de las organizaciones con fines de lucro.

En el caso de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) lo que moviliza es la atención al beneficiario y la continuidad en el largo plazo. Lo que se intenta es la retención en el largo plazo del personal no rentado y voluntarios. Con este fin es que intentamos consolidar la identidad.

Esto mismo lo retomaremos al hablar de marketing de valores más adelante.

Si una denominación social adecuada potencia, en las empresas, su lugar en el mercado, icuánto más una identidad adecuada, que incluye al nombre, logrará la identificación de las personas con la Organización con Fines Sociales (OFS) consolidando la pertenencia en el largo plazo!

Capítulo I.3

Liderazgo y Coordinación

Estructura Interna

- *Coordinación y liderazgo*
- *Estructura interna: legal, real*
- *Estructura interna formal, informal*
- *Autoridad, jerarquía, mando*
- *Obediencia, acción*
- *Manipulaciones, negociaciones, omisiones*
- *De trabajo voluntario a trabajo rentado*

*Los ejecutivos creen
Que la autoridad es el fundamento del liderazgo
Y que los líderes saben más que los demás
Ambos pensamientos son equivocados¹⁵*

El liderazgo de este tipo de organizaciones, aunque no tengan fin de lucro, no significa que deba ser de menor calidad. Simplemente es diferente.

En el liderazgo de muchos gerentes se suele asociar los cargos directivos al liderazgo.

Esto es suponer que, por el solo hecho de tener un cargo directivo ya se tiene la autoridad en las decisiones. Lo que es un grave error.

Según Drucker lo que debería tenerse en perspectiva, al conformar la junta directiva, es **que estén dispuestos a ayudar**.

El liderazgo y la coordinación de la estructura interna de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) no son iguales que en otras organizaciones.

La principal diferencia radica precisamente en el fin para el que son creadas.

Todo lo anterior genera dificultades entre lo que se denomina liderazgo y la coordinación formal de la estructura interna. Estas son algunas posibilidades.

¹⁵ Artículo de Crupi, James <http://www.e-coaching.com.ar/articulos/art002.htm> actualizado al día 12 de agosto de 2012.

Figuras legales y figuras reales

El proceso habitual de conformación de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) empieza por el deseo de “hacer algo”. Luego se habla con un abogado para que diseñe los estatutos y los inscriba legalmente. Finalmente, se busca un contador para que los inscriba en AFIP y pida la exención de impuestos.

El proceso ideal sería: primero clarificar el ideal y mediante qué actividades desean encauzarlo. Entonces, hacer la organización interna. Luego hablar con el abogado para diseñar el estatuto y hacer las inscripciones legales. Y finalmente, pedirle a un contador que los inscriba en AFIP y que pida la exención impositiva.

De todos los casos que he estado en contacto por mi actuación profesional y por este trabajo, solamente en una ocasión pude tomar este camino. En el resto de los casos -desde el año 1998 hasta hoy- se busca al profesional contador, en la mayor parte de los casos, al momento de inscribirse en AFIP. A esa altura del proceso de conformación, ya se ha inscripto en DIPJ y armado el formato legal de la Organización con Fines Sociales (OFS), que en pocas ocasiones se cuestiona como funcional. Hay una satisfacción por el cumplimiento y estar reconocidos legalmente para existir y realizar transacciones, sin preguntarse por una garantía de que sirva para los fines que se han propuesto. Cumplimiento: “cumpló” y “miento”.

Difícilmente se conoce la profesión de licenciatura en administración que los puede asesorar sobre cómo organizarse. Quizás sea una carencia de nosotros profesionales de dar a conocer lo que hacemos y que podemos solucionar las dificultades de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Y, en esto servir con eficiencia y eficacia a los beneficiarios.

En otros casos de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) sucede que se nombran autoridades para dar cumplimiento a las figuras legales y, por otra parte, se organizan internamente como les resulte funcional según las actividades previstas.

Incluso en algunos casos se nombran 15 personas para poder conformarse como asociación civil sin un interés real en la naciente asociación, por amistad, etc. De las cuales, solamente dos o tres trabajan efectivamente. El resto firma una vez al año los papeles necesarios según la ley.

El resultado es que se escribe una estructura interna legal y se organiza estructura interna real diferente. Esto genera una esquizofrenia en las acciones diarias donde se confunde las decisiones legales y las reales.

Es decir, que no faltan quienes, amparados en la figura legal intenten imponer sus

opiniones en determinadas circunstancias, aunque en la realidad diaria no tengan aval. Esto es una discrepancia entre el poder para hacerse obedecer y autoridad para mandar.

En los casos donde se ha organizado internamente con apego a la estructura legal, se ha caído en un formalismo, donde el cumplimiento de las formas legales resulta en rigidez interna al momento de tomar decisiones y de actuar, ya que esta estructura legal formal está pensada para funciones legales y contables de hace más de 30 años.

Si quisiera organizarse la estructura interna según la administración estratégica esa estructura legal no sirve.

Lo que debe hacerse, previo a la redacción de los requisitos legales, es reunirse dos o tres veces con los fundadores con el fin de clarificar el ideal y la misión, por qué quiere meterse en el problema de armar una OFS, quiénes están dispuestos a participar y en qué grado de compromiso (donante, fundador, participante, asociado), capital con el que se cuenta, a quien se quiere atender inicialmente.

Una vez clarificadas estas variables, recién ahí definir las áreas de trabajo, las personas encargadas y el formato legal.

En Conclusión

Se mencionan varias dificultades como fruto de las incoherencias entre la organización formal e informal. Entre lo que se estructura legal y formalmente y lo que surge como uso habitual con el transcurso del tiempo.

Si bien esto se da en todas las organizaciones. Con mucho más acierto se puede decirlo de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Por varias razones:

- Las dificultades entre la estructura legal y las necesidades de la organización interna.
- El desconocimiento sobre cómo organizarse el trabajo de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) por parte de los fundadores.
- El tiempo que transcurre entre los inicios de la tarea y la necesidad de profesionalizar las actividades.
- El escaso capital con que se cuenta al iniciar las actividades, muchas veces es limitante para acceder a asesoramiento profesional.
- *Falsa necesidad de nombrar en cargos a personajes que se creen atraerán donaciones, sin que tengan un real interés en la Organización con Fines*

Sociales (OFS).

TAREA: Describe en este espacio, las reflexiones que te han dejado este capítulo.

1. Detalla algunas dificultades que han encontrado en el proceso de creación de la organización.
2. Haz un listado de tácticas que utilizaron para solucionar las dificultades
3. Escribe en cinco o seis renglones tus reflexiones acerca de esta pregunta: ¿por qué valió la pena seguir adelante?

Capítulo I.4

Liderazgo Social y el líder social

¿soy líder social?

- Liderazgo carismático
- Liderazgo de influencia

¿Liderazgo de la OFS o liderazgo de cada miembro?

- Identidad
- Convicción de la misión

Desarrollo personal y liderazgo

En todos los temas donde se mencione el liderazgo, se seguirá al autor Steven Covey. Esta autor hace una distinción entre la Ética de la Personalidad y de la Ética del Carácter¹⁶. Tiene como tesis que el liderazgo debe ir acompañado el desarrollo personal del líder.

No se puede ser un verdadero líder, si antes no se sabe liderarse a sí mismo. Y para esto, es necesario realizar cambios profundos en sí mismo y en la propia vida. Antes de exigirlos a los demás. Esperando que los resultados se hagan evidentes en el largo plazo.

A su vez, aclara que no existe un solo tipo de liderazgo. Habitualmente suele asociarse liderazgo a líder carismático, que es uno de los tipos.

Un líder carismático es el que se aparece en un lugar y su sola presencia resulta simpática, atractiva.

Se pueden dar ejemplos de liderazgo carismático negativo, que son perjudiciales y nefasto por el poder de arrastrar a las masas, como ejemplo Adolf Hittler. O ejemplos positivos, como por ejemplo el Papa Juan Pablo II y Nelson Mandela.

El liderazgo de influencia es otro de los tipos de liderazgo. La característica que tiene es que no se presenta en forma pública de modo atrayente o simpático. Quizás no sea una personalidad que resulta llamativa. Sin embargo, al momento de tomar decisiones es consultado por ser reconocido en su campo de actuación por la gente que lo rodea.

¹⁶ Covey, Stephen, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Covey Leadership Center, 1998, pp. 26 – 32.

Chiavenato en el capítulo sobre cultura organizacional hace referencia a una investigación sobre distintas organizaciones que se consideran “exitosas”.

En una nota titulada “¿Qué hace la diferencia?” describe las variables y los resultados hallados. En la variable liderazgo dice lo siguiente:

(...) e) **Liderazgo:** no se encontró que las características personales de directivo (abierto o tímido, paciente o impaciente, visionario o idealista) fueran determinantes. Sin embargo, sí otras cualidades como construir relaciones para la empresa e inspirar a los demás ejecutivos a hacer lo mismo o detectar oportunidades y problemas claramente (p.84)

Liderazgo y Coordinación

Así como en la estructura interna se genera confusión entre la estructura legal y la estructura real, en el liderazgo se genera una confusión entre los cargos legales y los cargos reales.

Un cargo directivo, jerárquico o de coordinación no es sólo mandar ni el uso del poder. Sino tener autoridad y saber hacerse obedecer fundado en el compromiso personal con la Organización con Fines Sociales (OFS) que se hace visible en el trabajo continuado.

Esta autoridad moral sobre otros, aunada a un cargo directivo, tiene varios componentes:

- saber sobre Organizaciones con Fines Sociales (OFS) o, al menos conocer suficientemente a la propia.
- saber discernir los tiempos personales de cada miembro,
- exigir el cumplimiento de acuerdos institucionales y cumplirlos previamente.

Las escuelas de Administración han propuesto modelos de liderazgo, de autoridad, sobre el poder, y la influencia.

Este tema está íntimamente ligado a la Administración ya que precisamente, administrar implica organizar recursos y personas, incluyendo los ámbitos internos de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y externos.

Tratar con las personas en la organización implica la autoridad y la jerarquía de mando. Pero también el poder de mandar y de hacerse obedecer.

A su vez, debe haber una capacidad de obediencia y de acción de parte de los subordinados.

Pero también existen manipulaciones, juegos de poder y de negociación, boicots internos, que también son necesarios saber manejar.

Cuando en Occidente se ponía el acento en el mando, en Oriente se cambió la mirada poniendo el acento en el cliente por el ser el que activa el proceso al requerir productos y servicios y esto significó acentuar el trato con los niveles operativos más cercanos al cliente.

El liderazgo según Covey

Este autor y el estilo de liderazgo que propone se condice con lo que mencionado en esta tesis como fundamento de la continuidad en el largo plazo: lograr que cada persona aprecie su pertenencia a la Organización con Fines Sociales (OFS) como parte de su propia realización personal.

Steven Covey describe tres bases para su estilo de liderazgo:

- Distingue entre liderazgo de influencia y carismático.
- Liderazgo con la mirada en el largo plazo.
- El liderazgo entendido como desarrollo personal.

“Los líderes pueden estar en cualquier disciplina o ciencia, en cualquier campo, no solamente dirigentes sino también aquellos que, en forma indirecta influyeron en su auditorio y en la sociedad toda.”

Esta frase, puede describir al autor. Los líderes son personas que influyeron de modo trascendente en los pensamientos, conductas y sentimientos de los demás.

Liderazgo de la personalidad y liderazgo del carácter.

El liderazgo del carácter se basa en dos dimensiones: de acción y de decisión personal. Es decir por un lado en aprender, comprometerse y actuar. Pero fundado en motivaciones, valores y actitudes.

En las situaciones donde los resultados no son los esperados se apela a la responsabilidad personal por la tarea asumida.

En el liderazgo de la personalidad se busca la motivación más superficial, en lo que denomina en la bibliografía norteamericana la AMP, actitud mental positiva, manejo de grupos y, en el fondo, la pregunta es “¿cómo hago que otros hagan lo que yo quiero que sea correcto?” que no pocas veces se transforma en manipulación.

En el caso de que los resultados no sean los esperados se apela a la culpabilidad: ¿quién tuvo la culpa?

La diferencia esencial entre uno y otro es el compromiso con el liderazgo y el plazo para medir logros.

En el primer caso se apela al largo plazo y a resultados. En el segundo a lo inmediato.

Según los tipos de liderazgos mencionados y retomando lo dicho en el Capítulo I.1, acerca de que el objeto de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) es lograr un ser humano cambiado, el tipo de liderazgo que aporta coherencia es el liderazgo de carácter donde, además, del “hacer” se prioriza el desarrollo personal del líder.

Una visión integral del coordinador permite cambiar el modelo mental.

De ser un tomador de decisiones racionales, satisfactorias y que optimicen objetivos, se transforma en un líder con sentimientos y racionalidad, que conduce un equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos.

En tal forma que todos los miembros se inspiran a aportar lo mejor de sí para que sea realidad los objetivos y la misión de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Porque están personalmente comprometidos en sus logros.

Remuneración

El ideal en los cargos directivos de las organizaciones con fines sociales (OFS) es que sean remunerados.

De este modo los cambios de las circunstancias personales no afectan la dedicación y el rumbo. Que los cargos directivos sean rentados garantiza su continuidad en el tiempo y el sostén del objetivo social en el largo plazo.

Habitualmente la dedicación a estas instituciones comienza como un cargo honorario o por el mero deseo de forjar el objetivo organizacional.

Con el paso del tiempo, quizás ya no pueda dedicarse tiempo completo, al ocuparse en su propio trabajo, cargas de familia, etc. Y por esto quite atención a la Organizaciones con Fines Sociales (OFS), restándole impulso.

Una de las soluciones es conformar una junta directiva que fije el rumbo, con cargos honorarios y tener un solo cargo rentado, gerencial, que lo motorice. Esto, a

su vez, es un modo de ser accesible su financiamiento y lograr continuidad en el tiempo del liderazgo directivo.

Por ejemplo, en las instituciones educativas el cargo de búsqueda de fondos no esté disponible. Sin embargo es necesario para dar continuidad a las actividades no financiadas por el Estado. Puede ocuparlo algún docente especialista que se le asignen tareas en este sentido y pagándolo como horas cátedra.

¿Liderazgo de la OFS o liderazgo de cada miembro?

No puede existir un liderazgo social de cualquier organización con fin social (OFS) en el vacío.

Una Organización con Fines Sociales (OFS) no puede ser líder en el vacío. La Organización con Fines Sociales (OFS) tiene influencia en su entorno si logra que cada miembro descubra, desarrolle y encauce su potencial de liderazgo.

Los miembros deben ser, primero, líderes de sí mismos para poder posicionar la Organización con Fines Sociales (OFS) entre otras. Y esto siguiendo en coherencia con lo mencionado sobre los estilos de liderazgo en el punto anterior.

Pero a su vez, esos miembros deben estar identificados con la razón de ser de la Organización con Fin Sociales (OFS) y convencidos del valor de la misión que los impulsa a continuar en el tiempo.

Con este juego de identificación mutua, los miembros se identifican con la Organización con Fines Sociales (OFS). Esta identificación potencia los aspectos positivos y es el margen de maniobra para compensar y lograr administrar los aspectos negativos.

De todo lo mencionado anteriormente resulta un posicionamiento real de la organización en su entorno inmediato y mediato.

Bibliografía

Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 8º edición, McGraw Hill, 2007.

Brooking, Annie, “El Capital Intelectual – el primer activo de las empresas del tercer milenio”, Paidós Empresa 53, 1ª edición, 1997.

Robbins, Stephen, “Comportamiento Organizacional”, Pearson – Prentice Hall, 10ª edición, 2004.

Mónica Averó

Curso de capacitación
para dirigentes de Organizaciones con Fines Sociales
y para proyectos en vías de desarrollo

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Parte II

Las Personas en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS)

Capítulo II.1

Las personas en la Organizaciones con Fines Sociales (OFS)

Personal rentado, no rentado, voluntario

Los beneficiarios

Las personas pueden relacionarse con la Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de tres modos.

Personal Rentado: se denomina personal rentado al que se contrata en las condiciones laborales habituales, del mismo modo que se contrata al personal en las Organizaciones con Fines de lucro. Esto presupone un proceso de búsqueda, selección e inducción del personal que se incorpora.

Personal No Rentado: es el personal que se incorpora a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) del mismo modo que el personal rentado pero no recibe a cambio de su trabajo una contraprestación. Asume el compromiso de trabajar en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con un horario y una responsabilidad de tareas, sin un pago. Su trabajo es gratuito.

Personal Voluntario: son aquellas personas que se incorporan a la Organizaciones con Fines Sociales (OFS) para una tarea concreta y limitada. No reciben una contraprestación por su trabajo ni asumen un compromiso prolongado. Una vez cumplida la tarea para la que se comprometieron finaliza su participación

Beneficiarios: Objeto de todo proceso de selección de voluntarios y razón de ser de toda OFS. Como su nombre lo indica, son los que se benefician de toda actividad en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

Aclaraciones terminológicas.

En el uso del lenguaje actual de las Organización con Fines Sociales (OFS) se ha generalizado a **voluntario** como sinónimo de trabajo sin paga, gratuito y también designa a la persona que hace este trabajo.

En esta tesis, hago una distinción entre personal rentado y voluntario según el grado de compromiso asumido con la Organización con Fines Sociales (OFS) respecto del trabajo que desean hacer allí.

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Dra. Mónica Avero

Para evitar confusiones por la terminología, la actual ley de Voluntariado, menciona que el voluntario es quien nosotros hemos definido como Personal no rentado. Esta ley no está vigente. No ha sido reglamentada, aunque ha sido publicada en el Boletín Oficial de la Nación en fecha 8 de enero de 2004. Igualmente nos sirve de marco legal de referencia para las Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

Transcribo a continuación la definición legal

ARTICULO 3º - Son voluntarios sociales las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna.

No estarán comprendidas en la presente ley las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad y aquellas actividades cuya realización no surja de una libre elección o tenga origen en una obligación legal o deber jurídico¹⁷.

Como vemos, claramente diferencia entre quien presta un servicio esporádico y quien asume un compromiso continuo.

Personal Rentado

El modo de selección del personal rentado pareciera que es el que está más estudiando, quizás porque precisamente las organizaciones con fines de lucro son las que les han dado origen a la ciencia de la Administración.

Para las personas que desean trabajar en una Organización con Fines Sociales (OFS) se agrega un requisito más en la potencial selección, que es propio de este tipo organizacional: deben tener capacidad para relacionarse con el beneficiario o sentir un atractivo por la actividad de la Organización con Fines Sociales (OFS).

Aunque su relación es estrictamente laboral y rentada, el personal que se contrata se vincula a un tipo de organización, con identidad y misión específica y donde el marco de la cultura y ética organizacional tienen una particular importancia.

Las etapas de contratación de personal rentado son las siguientes:

- Búsqueda
- Selección

¹⁷ Ley 25.855 VOLUNTARIADO SOCIAL - Sancionada: Diciembre 4 de 2003, Promulgada Parcialmente: Enero 7 de 2004

- Inducción

Búsqueda de Personal: En todos los casos, personal rentado, no rentado y voluntario, debe definirse previo a la búsqueda concreta, el perfil de la persona y el cargo.

Con estos datos, la búsqueda se facilita.

Puede realizarse de diversos modos. En algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) la búsqueda empieza por el personal interno. Si no pueden cubrirse las vacantes, se hace una convocatoria externa. La ventaja: el personal que asciende ya conoce a la Organización con Fines Sociales (OFS) y es conocido de la Organización. Tiene experiencia en las situaciones internas y como se resuelven habitualmente, los otros miembros también lo conocen todo esto facilita la etapa de adaptación a cambios.

En el caso de una búsqueda externa no se conoce completamente a la persona hasta que se incorpora y sigue un tiempo de adaptación, el resto del personal también puede aceptar o rechazar la incorporación, la búsqueda es más prolongada. Puede suceder que si es una búsqueda de niveles gerenciales por outsourcing se provoque un rechazo de los subordinados. Eso pondrá a prueba la capacidad del nuevo personal incorporado para hacer frente a situaciones de oposición.

Los aspectos positivos son la renovación del ámbito laboral por el ingreso de nuevas ideas, reestructuración de las alianzas internas, ingreso de capacidades diferentes a las existentes, ingreso de personal capacitado si es que la búsqueda externa se realizó por carecer de personas suficientemente capacitadas en la Organización con Fines Sociales (OFS).

Selección: suele realizarse en función del perfil laboral profesional. Los fracasos de incorporación de profesionales en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) ocurren por la falta de adaptación a la cultura laboral diferente.

Entre las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), la sola eficiencia y eficacia no siempre son los criterios para toma de decisiones. Profesionales adaptados a los ambientes competitivos de empresas suelen chocar con los climas donde las urgencias pasan por la atención de las necesidades personales de cada miembro y de los beneficiarios.

Por esto en el proceso de selección deben considerarse las capacidades profesionales y los antecedentes de participación en otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Una solución puede ser un “paseo” con el potencial

contratado por los ámbitos de trabajo habituales, el trato con la gente que serán sus subordinados con el fin de observar su adaptación (o no).

Inducción: se llama de este modo al proceso de adaptación del nuevo personal a la Organización con Fines Sociales (OFS) si es personal nuevo o al proceso de adaptación al nuevo cargo si es personal propio.

Esta etapa puede incluir de situaciones jocosas hasta verdaderos problemas de adaptación donde se produce la salida del personal de la Organización con Fines Sociales (OFS).

Me acuerdo de un comentario de una persona nueva que el primer día sufrió mucho durante toda la jornada laboral... ¡porque no sabía dónde quedaba el baño! Y no se animaba a preguntar porque el clima laboral le era adverso.

Y situaciones de boicot donde el personal existente, rechaza la nueva incorporación o el nuevo lugar jerárquico de un compañero laboral que hacen imposible el sostenimiento y debe irse de la Organización con Fines Sociales (OFS):

Personal no rentado

La incorporación de personal no rentado puede realizarse en una serie de etapas cuyo fin es lograr que quienes se incorporen a la Organizaciones con Fines Sociales (OFS) tengan un compromiso sostenido con la misma.

Quizás estas cinco etapas pueden agruparse en sucesivos momentos en el tiempo. Pero no es conveniente eliminarlas totalmente o fundirlas en una sola a todas ellas. Ya que suponen una sucesión de momentos de reflexión que permiten, a quien desea incorporarse como personal no rentado, profundizar su decisión. El fin es asumir un compromiso racional y no llevado por el simple impulso afectivo. Lo afectivo, si bien es importe como motor inicial, no basta para sostener un compromiso de personal no rentado a lo largo del tiempo.

- Difusión
- Selección inicial
- Formación: básica, en el puesto, período de prueba.
- Incorporación y compromiso definitivo
- Continuidad y Seguimiento

Difusión. En esta etapa se busca dar a conocer, por diferentes medios, que la Organización con Fines Sociales (OFS) desea incorporar nuevas personas. A su vez se informa a los potenciales interesados qué actividades realiza la Organización

con Fines Sociales (OFS), los medios de contacto y cuándo pueden conocer más sobre la misma.

No tiene como ánimo la incorporación definitiva. Sino, simplemente la difusión.

El modo de realizar la difusión depende del alcance que quiera darle la Organización con Fines Sociales (OFS). Pueden ser medios masivos o seleccionando un medio que esté en relación directa al público objetivo de esta incorporación.

Selección inicial. Es el momento que, los miembros que se ocupan de la función de Personal en la Organizaciones con Fines Sociales (OFS) deciden quienes, de los aspirantes, pueden acceder a la siguiente etapa y quiénes no.

En la bibliografía norteamericana se habla de *captación*. Quizás para nuestro idioma, esta palabra parezca más a una idea de incorporación de las sectas, a una especie de “te atraigo y te hago entrar”.

Si, puede ser que haya una búsqueda, atraer.

Pero a mí me gusta asimilar este proceso al trato amistoso entre dos personas. Donde la organización muestre a los potenciales interesados cuál es la razón de ser, la misión y los objetivos que la hacen particular y que otras no tienen. Y busca a quienes se adapten al trabajo disponible.

Criterios y temáticas. Al realizar la selección inicial deben tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- Capacidades de cada persona
- Áreas preferidas: donde le gustaría incorporarse
- Gustos: sobre el tipo de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) donde le gustaría estar.
- Necesidades de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS): comparar lo anterior con las necesidades reales de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS)

Previamente debe definirse qué tarea se busca cubrir y cuál sería el perfil de las personas que podría cubrir esas tareas.

En caso de que existiera identificación entre lo que la organización es y lo que busca el potencial interesado, se lo invita a una segunda instancia de profundización.

Si la organización no es lo que busca el interesado o si el interesado no tiene las

características para llevar adelante las tareas de personal no rentado que necesita la Organización con Fines Sociales (OFS), debe rechazarse. En todo caso, puede derivarse sus esfuerzos a otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que pudieran a ser más factible su permanencia a lo largo del tiempo. .

En algunas Organización con Fines Sociales (OFS) se lleva una base de datos de otras organizaciones donde se podría derivar a los que no tienen el perfil necesario. El objetivo es no desperdiciar el interés auténtico que pueda tener la persona que se acercó a raíz de la difusión. Esta lista es de simple referencia y no origina ningún tipo de compromiso de la Organización con Fines Sociales (OFS) que tienen el listado ni para aquellas que se encuentran en ese listado.

Formación. Puede dividirse en dos tipos, básica y de profundización.

La *formación básica* es aquella que se presenta al seleccionado para ingresar a la organización con el fin de que pueda conocer más a la organización, las áreas internas, las relaciones de su área con las otras áreas según la tarea asumida, etc.

La *formación de profundización* es aquella que se proporciona a quien ya está incorporado en un puesto de trabajo a los fines de dar mayor sentido a su tarea para la organización, los beneficiarios y para sí mismo. Es la etapa final que solidifica el compromiso definitivo.

Podría decirse que la formación básica tiene el objetivo de presentarle el funcionamiento interno y la tarea que inmediatamente realizará. Y la formación de profundización tiene como fin, una vez que ha adquirido destreza en su tarea, darle sentido dentro de un contexto ampliado.

En algunas organizaciones, esta formación básica se denomina **Inducción**. Se realiza un taller inicial, en el área deseada por el aspirante y con el responsable de la misma. Se presentan algunas actividades en el área, etc. Puede realizarse como paso de introducción al puesto de trabajo, o en el mismo puesto de trabajo, durante los primeros días.

Incorporación definitiva. Compromiso. Luego del período de prueba, se procede a formalizar el compromiso definitivo que asumen, mutuamente, la Organización con Fines Sociales (OFS) y el personal incorporado que, a partir de ese momento, pasa a ser *personal no rentado*.

Continuidad y Seguimiento.

Al no recibir otra “remuneración” que la satisfacción por la tarea realizada, las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) solo cuentan con el compromiso personal del postulante que asegure su continuidad en la misma y para que se logre el

objetivo respecto del beneficiario.

Prolongar el período de incorporación previo a la firma del compromiso asegura mayor profundidad del compromiso. Y que no sea producto de un impulso emotivo al sentirse conmovido por los objetivos sociales de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

Es necesario el aspecto sensible para desarrollar las tareas. *Hacer las tareas con pasión asegura la continuidad.*

Pero esta pasión debe estar cimentada en la solidez de un compromiso asumido racionalmente con el fin de que los inconvenientes cotidianos y conflictos con otros participantes de la Organizaciones con Fines Sociales (OFS) sean sobrellevados y perseverar en la misma a lo largo del tiempo.

En conclusión

Como puede verse la selección e incorporación de personal no rentado no es un solo instante. Es un proceso que puede desarrollarse a lo largo de uno o dos años con el fin que dijimos al inicio: que quien se siente interesado asuma un compromiso racional y sólido.

No significa que sea un compromiso de por vida, ¡sería hermoso! Pero es poco realista.

Sino, simplemente, sostenido. Y que la tarea y el interés del incorporado y el esfuerzo de formación que hace la organización sean fructíferos en función de los objetivos y la misión que ha seducido a las dos partes.

Como acotación extra, las personas que *no son aceptadas*, podrían realizar tareas de voluntariado como se dice en la sección Voluntarios, que veremos más adelante. Y, de la experiencia personal, puedo rescatar aquellos a quienes se ha dicho que no son para la esa organización, puede ser que se enojen. Pero con el transcurso del tiempo, vuelven a ayudar en una tarea voluntaria que se adapte a su perfil.

Quizás en otra búsqueda posterior, que se adapte a su perfil se vuelvan a presentar.

O puede ser que no vuelven más.

Pero en todos los casos, la imagen que queda de la organización es positiva.

Las personas que ofrecen su esfuerzo prefieren la sinceridad a sentir que su

esfuerzo es usado o verse frustrado porque no logran insertarse socialmente en la organización que los incorporó.

Personal Voluntario

Esta modalidad puede servir para que, quienes están interesados en la Organización con Fines Sociales (OFS), puedan conocerla y tener una aproximación a la misma sin un gran compromiso.

Si su interés continúa podrían participar de un proceso de selección de personal no rentado. Esto asegura que quien se incorpora asuma su compromiso con mayor profundidad ya que conoce más las fortalezas y debilidades de la Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

Se puede realizar un proceso previo de selección o alguna entrevista previa para comprender sus motivaciones y poder informarle de la tarea y las responsabilidades que asumirá.

Sin embargo las restricciones son menores porque se supone que será asignado a una tarea específica y con responsabilidades acotadas. Por ejemplo un trabajo de atención de una mesa de inscripciones en un Congreso, repartir folletería, recepción del público en general en un evento, etc.

Beneficiarios.

Son el objeto y razón de ser de todas las actividades de la Organizaciones con Fines Sociales (OFS), esto incluye al proceso de selección de personal rentado, no rentado y voluntarios.

Bibliografía Capitulo Personal

Lanzetti, Guillermo, Ser voluntario, INCIDE, Colección Liderazgo Social, 2002.

Robbins, Stephen P., Comportamiento organizacional, Pearson-Prentice Hall, 2004.

Machinsky, Paul, Psicología aplicada al trabajo, Thompson, 8º edición, 2007.

Olmsted, M. S, El Pequeño Grupo, Biblioteca del Hombre Contemporáneo, Editorial Paidós, 6º edición, 1975

Werther, William B. y Davis, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, 5º edición, 2000

Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, octava edición, Mc Graw Hill, 2007

Sanz Gómez, María, Empresa Inteligente y relaciones humanas, colección Negocios, Thompson, 2005.

Capítulo II.2

Difusión de las búsquedas de Personal

- ***Folletería: “dejar huellas”***
- ***Programas de televisión***
- ***Programas de radio***
- ***Gacetillas***
- ***Depende a quién busco***

Nos adentramos en la difusión de las búsquedas de Personal como inicio del proceso de incorporación de personas nuevas a la Organización con Fines Sociales (OFS).

El objetivo, según el capítulo II.1, es cimentar la incorporación de personal no rentado con un compromiso sostenido en el tiempo. NO se refiere solamente a que se conozca sino que se incorpore el personal adecuado a la cultura de la Organización con Fines Sociales (OFS) y al trabajo que se necesita realizar.

La difusión debe realizarse pensando en el mejor modo de alcanzar el tipo de personal que necesito. En estas actividades, que son parte del área de Personal, se trabaja en conjunto con el área de marketing donde también se ocupan de las actividades de Difusión de la Organización con Fines Sociales (OFS).

NO necesariamente una buena difusión de la búsqueda es la más cara.

Pueden usarse folletos, programas de televisión o de radio, gacetilla. También se puede hacer la difusión a través de cadenas de contactos, correos electrónicos, redes sociales, etc.

Para las Organización con Fines Sociales (OFS) con acceso a Internet y con una PC no es un gasto excesivo que debe agregarse a los habituales.

Por ejemplo: si el interés es llegar al público adolescente puede ser más efectivo una publicación de evento en Facebook que usar un programa de televisión. Las razones son el costo cero, la exposición continua al público potencial y se puede reiterar la invitación todas las veces que considere necesario.

Si bien la televisión es de mayor alcance, el costo es alto, el diseño debe ser muy bueno para que llegue el mensaje y la exposición el público objetivo depende de una buena selección de la programación donde se publicitará.

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Dra. Mónica Avero

Otro ejemplo de difusión barata

Dentro de las Organización con Fines Sociales (OFS) conocí a una que usa los folletos como medio de difusión. Llama a esta acción “dejar huella”

Cuando tiene que hacer una campaña de difusión le pide a todos los que consideran que el objetivo de la Organización con Fines Sociales (OFS) es bueno que, en cualquier lugar donde estén, dejen los folletos. Puede ser en transporte público de pasajeros, consultorios médicos, comercios, etc.

Este medio es altamente económico. La clave de la eficacia está en el diseño de los folletos, blanco y negro, por un título que atraiga la curiosidad y la variedad de diseños que invitaba a coleccionarlos.

Programas de Radio y televisión

La participación en programas de radio permite llegar a aquellas personas que están dispuestas a prestar atención a una conversación que no es de ellas. Es decir que, al participar del programa se debe tener en cuenta al tercero ausente y silencioso que es el oyente, tratando de despertar su interés

Gacetillas

En programas de radio y televisión de entretenimiento, de interés general y de noticias pueden estar dispuestos a hacer invitaciones a eventos de Organización con Fines Sociales (OFS).

Las gacetillas son noticias redactadas en pocas palabras, donde se menciona en forma directa la invitación que quiero difundir. Son gratuitas y permiten la difusión en los medios masivos de comunicación.

Debe expresarse claramente el objetivo del evento, lugar, día y hora de realización y un modo de contacto con la Organización con Fines Sociales (OFS).

La eficacia de la difusión está en que el periodista o presentador que está “al aire” promueva el evento. Lo que significa que, si no conoce previamente de qué se trata, debe contactarse con él y explicarle de qué se trata. Ya que si simplemente dejo la gacetilla en una oficina, probablemente se pierda entre otros papeles, o pase desapercibida al leerse, entre otras, durante el programa de radio y/o televisión.

Capítulo II.3

Contenido de la Formación

La incorporación de personal rentado, no rentado y voluntario exige la formación de los mismos, especialmente en los casos en Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que tengan algunos años de antigüedad.

El fin de estas etapas formativas es facilitar la adaptación a las nuevas incorporaciones intentando evitar las rotaciones de personal por falta de adaptación en los primeros tiempos de su pertenencia a la Organización con Fines Sociales (OFS).

Existen tres tipos, clasificados según el momento en que se dicten.

Tipos

- **Inicial**
- **Técnica**
- **Específica: después del compromiso.**

La Formación Inicial consiste en una introducción a los aspectos formales de la Organización con Fines Sociales (OFS). Estos aspectos formales, si bien no son rígidos o estrictos, es un primer acercamiento a los criterios básicos de convivencia organizacional.

La Formación Técnica corresponde a las tareas que desarrollará cada uno en su trabajo cotidiano. Conviene incluir una mirada general sobre la Organización con Fines Sociales (OFS) y, a partir de ahí, incluir los aspectos técnicos. Esto permite medir el alcance de la propia tarea y la importancia de su cumplimiento en relación a las otras áreas, darle un sentido en función del objeto social.

La Formación Específica se realiza después de la incorporación del personal a la Organización con Fines Sociales (OFS). Puede o no realizarse en forma inmediata a la incorporación. Depende de cada Organización con Fines Sociales (OFS) Contiene los temas relacionados a la dificultades y cambios que ocurrieron al incorporarse o luego de pasar un tiempo desde la incorporación.

Del mismo modo que la formación inicial incluye los temas formales, esta etapa puede incluir aspectos informales necesarios para la adaptación. Puede ser en forma concomitante al trabajo diario.

Como puede apreciarse las etapas de formación inicial y de formación técnica son previas al compromiso formal de incorporación. Cada Organización con Fines Sociales (OFS) puede planificar el momento adecuado: antes de iniciar el trabajo concreto, luego de haberlo iniciado, etc.

La importancia de que estas etapas sean previas al compromiso de incorporación definitiva tiene fundamento en permitir a los miembros el conocimiento integral de la Organización con Fines Sociales (OFS) y lograr cimentar con solidez el compromiso posterior.

NO sirve de nada un compromiso firmado en un papel sin haber sido asumido completamente. Quedará en unos papeles y en un festejo que no tienen consistencias. El objetivo es lograr disminuir la rotación del personal que ha fundado su compromiso en un mero entusiasmo emocional y, que con los roces de la convivencia diaria desaparece. Estas personas no sirven a la Organización con Fines Sociales (OFS). Permanecen un tiempo, se les confía una tarea, se gasta tiempo y dinero en capacitación, se le da un espacio grupal y después no se puede contar con ellas.

Reacomodar los grupos cada vez que entra y sale una persona provoca mucho desgaste en las relaciones humanas y tensiones que puede perjudicar seriamente la continuidad de las tareas. Ya que la recompensa está en la satisfacción del trabajo bien hecho y en la atención al beneficiario, si esto no se logra, las personas intentarán buscar su lugar donde dar de los suyos en otro lado.

Por todo eso es que se busca fundar el compromiso en una verdadera vocación por el beneficiario y la organización.

A continuación presento una serie de contenidos a tratar en cada una de las etapas formativas. Intencionadamente no presento un esquema rígido. Con el conocimiento de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) he aprendido que las diferencias son tan grandes en las aplicaciones prácticas que es imposible aplicar una receta uniforme.

Estos contenidos pueden servir también como un criterio de selección de los interesados y la información del perfil deseado de voluntario o personal no rentado.

Por ejemplo: en algunos casos la formación inicial es una charla en el mismo día de cierre de la convocatoria de voluntarios. En un caso de rescate y guarda de animales, la formación puede ser una visita a un hospital de tratamiento de animales enfermos graves. Si “tiene estómago” ya es parte del equipo.

Formación Inicial

- ***Explicación detallada de OFS: misión, objetivos, beneficiarios, tareas.***
- ***Voluntariado/ Personal no rentado***
- ***Perfil, motivación, horarios.***
- ***Al finalizar ficha de interés en actividades: horarios disponibles, área deseada (que no es la definitiva) capacidades.***

Explicación detallada de la Organización con Fines Sociales (OFS): misión, objetivos, beneficiarios, tareas: el grado de detalle también depende la complejidad organizacional y del tamaño.

NO conviene explicar un manual de funcionamiento detallado. Pero si las notas distintivas de la Organización con Fines Sociales (OFS) que la hacen diferente de otras. Particularmente de aquellas que puedan estar haciendo tareas similares.

Voluntariado/Personal no rentado: las diferencias entre el personal no rentado y el voluntariado puede incentivar a participar a quienes son reacios a un compromiso inmediato. Para los que son muy entusiastas puede ayudarles a meditar su decisión. Y, a su vez, a no generar expectativas de un posible trabajo rentado en quienes están buscando un voluntariado como alternativa a la desocupación.

Perfil, motivación, horarios: Con “perfil” se hace referencia a algunas cualidades deseadas en los potenciales voluntarios o de exigencias para la realización de las tareas requeridas. Si hace falta capacitación profesional, saber manejar, tener algunas habilidades de trato con adolescentes, etc.

Las motivaciones permiten explicitar las expectativas que tienen los interesados en el trabajo voluntario. Por ejemplo: si va a tratar directamente con enfermos terminales o si el trabajo es de tipo administrativo.

Los horarios requeridos al personal no rentado o voluntario deben explicarse con claridad si son obligatorios o puede ser alternado. Ya que en muchos casos se dedica un espacio de trabajo voluntario dentro de otras tareas que realiza la persona y no es sencillo asumir un horario que sea diferente a las propias tareas habituales. En estos casos conviene no aceptar y postergar la incorporación de la persona a una próxima convocatoria o derivarla a otra Organización con Fines Sociales (OFS).

Por ejemplo: un ama de casa que diga que puede hacer trabajo voluntario de

mañana solamente y, la Organización con Fines Sociales (OFS) requiere voluntarios para trabajo de tarde hará imposible la relación fluida. En esos casos acomodar todos los horarios familiares para lograr un horario de tarde suele llevar tiempo. Por lo cual nada impide que se postergue su incorporación.

Pero lo que mencionábamos sobre las dificultades grupales que generan las rotaciones de personas hace prudente no incorporar a quien no está disponible.

Al finalizar ficha de interés en actividades: horarios disponibles, área deseada (que no es la definitiva) capacidades: Una vez que ha concluido la explicación detallada de todas estas alternativas, se entrega una ficha a cada uno de los candidatos para llenarlas con sus datos personales. Este momento puede ser una nueva instancia de preguntas y aclarar dudas mutuas entre el candidato y el representante de la Organización con Fines Sociales (OFS) convocante.

Si hacen falta personas en varias áreas de trabajo puede aclararse que al solicitar la incorporación a un área no es una elección definitiva y si, en ese caso, aceptarían continuar o no.

Formación Técnica

- ***Obligatoria para candidatos***
- ***Por áreas de trabajo***
- ***A cargo de cada encargado de área***
- ***Especificaciones de cada tarea***

Obligatoria para candidatos: La formación técnica es obligatoria para todos los candidatos a incorporarse. Es un modo de selección previa muy conveniente. Las excepciones no deben ser lo normal, ya que se desmerece el esfuerzo de realización del taller. Si es un momento de selección, deben valorarlo como tal todos los miembros actuales de la Organización con Fines Sociales (OFS).

Por áreas de trabajo Se realiza por áreas de trabajo. Pueden hacerse en forma sucesiva si es una simple presentación de áreas o en forma simultánea si la selección de un área en que incorporarse es determinante para el candidato. Esto último obliga al candidato a elegir una.

Esta elección previa de un área, por ser al momento de ingreso, pueden no ser excluyente. Es decir que si no le interesó, luego de haber participado puede seleccionar otra área

A cargo de cada encargado de área Este taller es conveniente que sea

desarrollado por cada uno de los encargados de área. De este modo se transforma en una simulación de una situación de trabajo. Si alguno de los candidatos no congenia con el encargado de área, ya puede ser un indicio de su posibilidad de incorporación al área.

Especificaciones de cada tarea: en este momento se presenta claramente el tipo de trabajo a realizar, las exigencias de responsabilidades, horarios, la gente con la que se trabaja, los beneficiarios, si tienen o no personas a cargo, a quien debe informar, y otras preguntas que pueden realizar los candidatos.

Una vez terminado el taller técnico ya es una situación donde se cuenta con muchos datos para tomar una decisión de incorporación.

Al finalizar el taller técnico...

- ***Llena ficha definitiva con horarios que asume***
- ***Compromiso provisorio de 6 meses***
- ***¡Ojo! entrevista personal***

Al final del taller técnico puede formalizarse la incorporación fijando los horarios que asume el nuevo miembro y las tareas.

Con el entusiasmo que surge de este taller, no resulta difícil asumir las nuevas tareas. Por eso se sugiere un compromiso de 6 meses. Por las dudas....

Conozco el caso de una persona que asumió la responsabilidad de ser voluntario para atención de enfermos terminales junto con la enfermera rentada de una Organización con Fines Sociales (OFS). Con el paso de las semanas comenzó a sentirse mal con la elección porque le resultaba muy conmovedora. Por eso pidió el cambio al área administrativa. Es este lugar participó con grandes ventajas para las dos partes. Era una persona capacitada en contabilidad que le conmovía la gente.

El cambio de área le permitió seguir en la Organización con Fines Sociales (OFS) de atención de enfermos terminales y, a su vez, no sufrir por estar en contacto directo. Y a la Organización con Fines Sociales (OFS) le aportó una persona capacitada a un área donde les hacía falta, pero que no se había detectado como necesidad inmediata.

Entrevista personal: en casos especiales puede todavía agregarse una instancia de entrevista personal. En el mismo momento o en otro momento posterior, sobretodo en casos de presentaciones numerosas de candidatos que no permitan un adecuado conocimiento de todos los participantes durante las instancias

anteriores.

Incorporación

El momento de la incorporación al trabajo es definido por cada área y por la Organización con Fines Sociales (OFS) según las necesidades.

El momento oportuno de incorporación de una persona puede ser después de iniciar el trabajo en la Organización con Fines Sociales (OFS) o después de asumir el compromiso definitivo.

El plazo entre el compromiso provisorio y la incorporación definitiva todavía es un momento de elección mutua. Si en cualquier momento se detecta que la persona no es la adecuada debe decirse con claridad. Esto no impide que se elija el momento, el lugar y el modo de decirlo para que sea lo más claro posible pero sin herir al candidato.

Formación Específica

- ***Optativa depende de cada OFS***
- ***Detalles de la tarea desempeñada***
- ***Ej: secretarios, cocineros, finanzas-contable, bibliotecarios, bomberos, etc.***

En un seminario, comentaba el jefe de bomberos voluntarios que no pude seleccionarse a una persona que quiera ser bombero hasta que termine una capacitación de 6 meses. Esto es porque debe verse si es capaz de reaccionar adecuadamente en una situación de emergencia: miedos, ansiedades, etc.

Por lo cual, todavía se exige otra instancia más de capacitación específica antes de la incorporación definitiva.

Formación continua – para todos-

- ***Formación permanente***
- ***Ambiente relajado: decir “no lo sé”.***
- ***Si fuese necesario cambio todos los procedimientos***

Todas las instancias anteriores hacen un proceso de incorporación que puede durar más de un año. En algunos casos puede ser excesivo y, en otros, necesario.

No debe ser tan largo que frustre la pertenencia ni tan corto que la simplicidad

perjudique la asunción de un compromiso.

Sin embargo, todavía queda la instancia de formación continua. Estos momentos agilizan los procesos, ayudan a detectar conflictos solapados o a solucionarlos.

Tienen la ventaja de homogenizar criterios de tomas de decisiones haciéndolos casi connaturales al funcionamiento interno de la Organización con Fines Sociales (OFS).

Cuando la formación se realiza en momentos especiales permite un intercambio relajado entre los miembros, por fuera de las urgencias diarias. Y un espacio donde no es obligatorio saber ni conocer ni ser eficiente ni deben sostenerse las diferencias jerárquicas.

La formación permanente puede hacer las veces de un círculo de calidad total. En algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) puede ser el momento de capacitar informalmente a sus miembros en contenidos de formación básica educativa: alfabetización, protocolo social, talleres laborales, atención al público.

Estas instancias jerarquizan a la Organización con Fines Sociales (OFS) en calidad de sus miembros y le hace cumplir el objetivo de mejorar a las personas, enfocando su atención en las más cercanas. Esto potencia la atención a los beneficiarios. Indirectamente, potencia el trabajo hacia afuera.

Claves para una formación eficaz

- 1. En la charla de inicio, explicar el proceso completo***
- 2. Fracaso de convocatoria, segunda. Evaluar si conviene tercera.***
- 3. No crear falsas expectativas: exceso o defecto***
- 4. Ética y transparencia proceso de selección claro, la muestra en la práctica***
- 5. Proceso largo ¿complejo? Intenta asegurar permanencia. Pocos y buenos.***
- 6. Lugar de las capacitaciones***
- 7. Conciencia de inexperiencia.***

En las instancias de formación existen algunas cuestiones claves para alcanzar el objetivo propuesto. No las he mencionado anteriormente ya que el objetivo era la presentación integral de la formación del personal rentado, no rentado y voluntario. Las menciono a continuación.

- 1. En la charla de inicio, explicar el proceso completo:*** en el taller inicial,

debe explicarse el proceso completo de selección, con todas las instancias que puede esperar el candidato. De este modo se baja la ansiedad, de pueden introducir expectativas reales en el proceso de selección y no se generan dificultades por interpretaciones erróneas al momento de decidir si una persona es aceptada o no.

2. Fracaso de convocatoria, segunda. Evaluar si conviene tercera: En caso de no presentarse ninguna persona a la primer convocatoria o si quienes se presentaron no cumplen los requisitos para ser elegibles puede realizarse una segunda convocatoria.

Si fracasase una segunda convocatoria, deben evaluarse otras instancias ante la conveniencia de realizar un tercer llamado. Ya que es posible que haya otras dificultades relacionadas al modo como se está comunicando.

Los errores pueden estar en elegir equivocadamente los medios de difusión de la convocatoria. Pero también puede deberse a comunicaciones, previas intencionadas o no, y que se hicieron de manera errónea. Por ejemplo sobre donaciones recibidas, problemas internos que salieron al exterior, etc.

Esta comunicaciones equívocas provocan una imagen negativa en público que aleja posibles candidatos a voluntarios y también, en otro ámbito, aleja a potenciales donantes.

Esto es un modo de evaluar si el error se deba solamente a la convocatoria o a otras causas más graves.

3. No crear falsas expectativas: exceso o defecto: al mostrar las ventajas y desventajas de pertenecer a la Organización con Fines Sociales (OFS) explicar la realidad tal como es. No mostrando las tareas ni las ventajas de pertenecer más grandes de lo que son. Ya que las personas eligen quedarse o irse en función de lo que se les está mostrando. Si son diferentes a lo real, puede ser que la incomodidad resultante el momento del trabajo cotidiano provoque su alejamiento.

Algunos terminarán pensando, “si esto es tan distinto y recién empiezo... ¿qué será después?”.

La imagen excesivamente optimista puede ocultar dificultades reales que hacen difícil la adaptación. La imagen negativa desalienta la pertenencia antes de ingresar.

Ni tanto ni tan poco... como dice mi abuela.

4. Ética y transparencia implica un proceso de selección claro, la muestra en la práctica. Decíamos en otro capítulo que la ética son valores y la transparencia poder mostrar que se cumplen en cada caso concreto dentro de la Organización con Fines Sociales (OFS). En este momento de la selección mostrar las etapas del proceso y poder demostrar equidad en la selección.

5. Proceso largo ¿complejo? Intenta asegura permanencia. Pocos y buenos. Algunos pueden decir que es un proceso largo o que les resulta complejo. Si, es verdad. Lo que se intenta es lograr la permanencia de quienes se presentan como personal no rentado y voluntario. Igualmente es preferible pocos y que perduren. Los desgastes del proceso se ven ampliamente compensados.

6. Lugar de las capacitaciones El lugar de selección es fundamental para que la gente no se vaya a la mitad de las charlas. Un ambiente cómodo y relajado favorece la atención y la satisfacción de pasar un momento agradable.

7. Conciencia de inexperiencia. Si es la primera vez que se implementa un proceso de este tipo, seguramente habrá errores, cosas para mejorar. No asustarse. La implementación de cambios también es un proceso de aprendizaje organizacional. Y se aprende, equivocándose.

Capítulo II.4

Compromiso

- Provisorio: por seis meses, libre opción de ambas partes.
- Definitivo: Mística y Mástica
- Ceremonia y festejo que confirme la incorporación y solemnidad de compromiso

Incorporarse al trabajo en una Organización con Fines Sociales (OFS) implica asumir responsabilidades concretas como miembro activo.

Esto tiene como resultado, para la nueva persona, encontrar su lugar, su tarea y, a su vez, que los demás la identifiquen como parte de la Organización con Fines Sociales (OFS). Esto es que se le dé un lugar físico y un espacio de pertenencia donde desarrollar su tarea.

Sin embargo, como dicen en mis pagos entrerrianos: “en la cancha se ven los pingos” refiriéndose a que se ve el rendimiento de un caballo de carreras al momento de... CORRER.

Provisorio: por seis meses, libre opción de ambas partes.

En el trabajo concreto es donde se ve si la persona es adecuada para el trabajo y lo que ella esperaba la Organización con Fines Sociales (OFS).

Por eso, aunque pareciera que está todo bien, conviene firmar un compromiso provisorio por 6 meses. De modo que, durante ese plazo, existe libertad para que la Organización con Fines Sociales (OFS) y para la persona que se incorpora puedan optar por terminar la relación de personal no rentado.

Sumando los plazos desde que se inició el proceso de selección con la difusión de la convocatoria hasta el fin de los seis meses de prueba, ha transcurrido un año aproximadamente. Este tiempo es prudencialmente aceptable para hacer un compromiso definitivo y nombrar como miembro activo a esta persona dentro de la Organización con Fines Sociales (OFS).

Definitivo: Mística y Mástica

En algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) los estatutos prevén una antigüedad de 3 a 5 años para otorgar derechos de miembro pleno. Por ejemplo, para votar en los cambios de autoridades, para ser miembro de la Comisión Directiva, para ser presidente, etc.

Ceremonia y festejo que confirme la incorporación y solemnidad de compromiso

Las personas celebramos los acontecimientos y les damos un cierto marco de solemnidad dando importancia a algunos eventos.

Por eso, al realizar el compromiso definitivo, conviene realizar una celebración y, en Argentina, no puede faltar una comida para acompañarla.

La ceremonia y el festejo confirman que la Organización con Fines Sociales (OFS) acepta a una persona como parte y da solemnidad al compromiso. A su vez, reconoce frente a los otros miembros que se incorpora, reforzando el sentido de pertenencia grupal y personal.

Objeciones

El compromiso que firme el potencial personal no rentado, en la mayor parte de los casos, cuenta con la buena fe de las partes involucradas. Sin embargo no faltan quienes, amparados en esta buena fe, sacan un rédito de la simulación de la situación.

En los aspectos legales las relaciones laborales se rigen por dos principios. Uno es In dubio pro operario, es decir en la duda está a favor del operario y el otro es que para probar la relación laboral basta con dos testigos.

Un caso que ya es tradicional en el derecho laboral es cuando una viejita trabajó voluntariamente durante años en una cooperadora de un hospital, por ejemplo, y no falta el nieto que, estudiando derecho, le haga juicio a la cooperadora para cobrar por una supuesta relación laboral en negro.

Es verdad que estos casos existen. Pero también es verdad que muchas veces se aprovechan algunos casos para cobrar un dinero que no se debe.

Presento el caso “Grigoryan Garegin c/ Institución Administrativa de la Iglesia Armenia s/despido” de la Cámara Nacional del Trabajo, Sala VI de fecha 25 de mayo de 2008.

Gustavo R. Segú es contador especialista en derecho laboral. Trato el tema en

profundidad. Ante la imposibilidad de entrevistar al autor. Transcribo su comentario de la sentencia¹⁸.

El trabajador reclama que se reconozca la existencia de una relación laboral encubierta que le uniera a la demandada. La Cámara Laboral confirma lo que dijo el juez de primera instancia. Distingue las actividades que se hicieron “en forma benévola”, sin intención de lucrar de las que se hicieron con vista a una relación laboral.

Transcribo parte del comentario sobre la sentencia.....

Entre las notas características del denominado "trabajo benévolo", se destaca el hecho de que se trata de una actividad voluntaria y no se dan las características propias de la relación de dependencia, ya que en dichos casos no hay subordinación técnica, jurídica ni económica. La situación se da en un marco de eventualidad de la actividad realizada en forma voluntaria, actividad que es realizada como un fin en sí misma y no como un medio para obtener una retribución ni otra contraprestación. No hay ánimo de lucro y, generalmente, el voluntario cuenta ya con un medio de vida propio.

La jurisprudencia tiene dicho que el trabajo benévolo no sólo no constituye contrato de trabajo, sino que posiblemente, incluso, no constituya contrato alguno. En autos "Báez, A. I. c/Butera, V." (CNTrab. - Sala II - 1/3/1977), se dijo lo siguiente: "Como bien lo destaca Manuel Alonso Olea, 'los trabajos prestados amistosamente o benévolamente no constituyen contrato de trabajo, ni probablemente contrato alguno, al faltar el animus obligandi, tanto en quien recibe los servicios como en quien los presta'⁽²⁾. Es esta figura jurídica de los trabajos benévolos la que se ha configurado en el caso de autos, y es de lamentar que actitudes generosas y altruistas pueden desvirtuarse, sobre todo al tratarse de menores, a quienes se los apoya y protege librándolos de los peligros que los acosan por su inexperiencia y su inmadurez con reclamaciones desmedidas con pretendido fundamento en las normas tuitivas de las relaciones laborales propias del contrato de trabajo. Por lo que se ha visto, ha quedado demostrado que no hubo prestaciones laborales, o de servicio en relación de subordinación o dependencia, tipificantes de un contrato de trabajo. Si bien el hecho de la prestación de servicios hace presumir la existencia de contrato de trabajo, la presunción cae cuando las circunstancias, relaciones o causas que motivan la prestación permiten arribar a una conclusión o demostración contraria (art. 25,

¹⁸ Puede encontrarse completa en Errepar, Práctica y Actualidad Laboral (PAL), Comentarios de Jurisprudencia 06/08/2008. L. PAL. 403 CJ3.

LCT y art. 23, L. 20744 -t.o. D. 390/1976-)".

Algunos abogados que especulaban con esta posibilidad tenían un dicho "la Iglesia y el Estado siempre pagan". Es decir, que hacerle un juicio al Estado o a la Iglesia era garantía de cobro ya que no se declaraban insolventes. Aunque sea "arreglando" por un monto menor igual sabían que iban a cobrar.

Me parece interesante el fallo. Ya que, desde hace algunos años, se viene considerando esta posibilidad de trabajo sin ánimo de una relación laboral. En años anteriores, jugaba primero la presunción laboral.

Los jueces consideran esa posibilidad y han fallado en contra de los que quieren lucrar con la situación. Se ha tenido en cuenta la realidad argentina que desde el año 2002 se ha incrementado el trabajo voluntario, aún con cumplimiento de horarios, como lo presentamos en este trabajo para el personal no rentado.

Otra solución

La otra solución que puede fomentar los compromisos de los que desean ser personal no rentado y de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) es la reglamentación de la ley de voluntariado.

Como mencionamos en el capítulo II.1 la ley de voluntariado intenta proteger a los voluntarios y a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en los aspectos relacionados a la práctica diaria: accidentes durante la prestación de un servicio, responsabilidades, se crea un registro de voluntarios, etc.

Vale recordar la misma aclaración que hicimos en el capítulo II.1, cuando en la ley se habla de voluntariado, se refiere a todo trabajo que no recibe una remuneración y que depende de la buena voluntad de las partes. No hace referencia a la diferencia de especie que mencionamos nosotros, distinguiendo entre personal no rentado y voluntarios. Sin embargo, al regular las conductas del voluntario, se configura el personal no rentado que mencionamos en este trabajo.

La ley 25.855 de Voluntariado Social está en vigencia ya que fue promulgada por Decreto N° 17/2004 del día 7 de enero del año 2004. Entre otras disposiciones establece los términos de adhesión del Acuerdo Básico Común que relacione a las partes y además legisla sobre medidas de fomento del voluntariado.

Mediante el mismo decreto se observan dos disposiciones del artículo 6 inciso f) *obtener certificado de las actividades realizadas y de la capacitación adquirida*. Diciendo que no todas las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) pueden

certificar actividades y capacitación.

Y, a su vez, menciona que lo establecido en este inciso exceden la naturaleza del trabajo social voluntario. El artículo 6, inciso g) dice que los voluntarios deben: *Ser asegurados contra los riesgos de accidentes y enfermedades derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, conforme lo determine la reglamentación.*

En el año 2010, por decreto n° 750 de fecha 03 de junio de 2010 de Voluntariado Social se aprueba la Reglamentación de la Ley N° 25.855 de Promoción del Voluntariado Social. Fue publicado en el Boletín Oficial el mismo día 03.

Provincia de Buenos Aires

En la provincia de Buenos Aires, se dictó la ley 13.447 del año 2006. El gobernador Scioli mediante decreto 1479 del 14 de agosto de 2009 la puso en vigencia y reglamentó la creación de un Registro Provincial de Organizaciones de Voluntariado que permita asegurar a los voluntarios “contra riesgos de accidentes y enfermedades derivadas del ejercicio de la actividad voluntaria” (art. 2°). Asimismo le compete “fomentar programas de asistencia técnica y capacitación del voluntariado y para implementar campañas de divulgación y reconocimiento de las actividades del mismo registro” (art. 6°).

Opinan expertos

Los abogados Eduardo Méndez Sierra y Nelson Cossari han estudiado la Ley de Voluntariado Social. En el diario de doctrina y jurisprudencia El Derecho de fecha 6 de marzo de 2006 han analizado en profundidad si se establece o no una relación contractual entre los voluntarios y la Organización con Fines Sociales (OFS). Asimismo responden a la pregunta de que si no existiera esta relación contractual laboral, ¿qué tipo de relación es? y ¿Cuáles son las consecuencias para las partes?

Responsabilidad Civil

En esta sección voy a seguir a los autores mencionados: Méndez Sierra y Cossari Es la responsabilidad legal por los actos y las consecuencias morales y económicas que conllevan como resarcimiento por un daño ocasionado. En el caso de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) existen varias partes: la organización, el voluntario, el beneficiario y la sociedad en general.

Responsabilidad civil del voluntario: se divide en dos ámbitos

- Daños a terceros
- Daños a la organización donde esta prestando servicios.
- Daños a terceros: el voluntario goza de inmunidad mientras actúe de buena fea en trabajo comunitario para una organización comunitaria. Pero no libera a la Organización con Fines Sociales (OFS) de la responsabilidad frente a terceros.

Excepciones: la responsabilidad por difamación, el actuar bajo efecto de drogas, actuar fuera de las funciones asignadas, en contra de las instrucciones dadas sabiéndolo o debiéndolo saber.

Seguro para el voluntario: En la ley no está previsto este seguro. Fue vetado por el decreto de promulgación de la ley. Estos autores recomiendan que los voluntarios sean comprendidos dentro de la cobertura de un seguro de responsabilidad civil que contrate la organización para la cual presten sus tareas.

- Daños a la organización donde esta prestando servicios: pueden darse dos casos: que el voluntario no cumpla con el compromiso asumido con la Organización con Fines Sociales (OFS) o que provoque daños a la Organización con Fines Sociales (OFS) en el cumplimiento de sus tareas.

En el primer caso, donde el voluntario no cumple con su compromiso, como no existe una relación jurídica, no puede demandarse por el incumplimiento. En el segundo caso, nada impide que la Organización con Fines Sociales (OFS) reclame al voluntario si provoca daños a la Organización o a terceros en funciones de su voluntariado.

Responsabilidad del beneficiario frente al voluntario: Si el voluntario sufre daños por el desarrollo normal de la tarea, no existe responsabilidad. Si son hechos ilícitos sufridos por el voluntario, puede reclamar resarcimiento al beneficiario.

Con este tema, los autores, dan por terminado los temas tratados. Pero siguen numerosos citas y situaciones muy interesantes. Transcribo las conclusiones¹⁹ del artículo que es bastante extenso:

E. Derivaciones de esta postura

Según lo antes expuesto, no existe un acuerdo con efectos vinculatorios entre el voluntario y la organización, y por consiguiente no se crea una relación jurdica que determine la necesidad de la prestación del servicio voluntario; la razón del servicio es “independiente” de toda relación jurídica: es una situación potestativa del voluntario, que de obligación no

¹⁹ Méndez Sierra, E. – Cossari, N., El voluntariado social: naturaleza de la relación y responsabilidad civil en el ámbito de su actuación, El Derecho, n° 11.463, año XLIV, Buenos Aires, 6 de marzo de 2006, p. 1-5

tiene nada, puesto que su existencia depende de la exclusiva voluntad de éste, y es revocable así por la sola voluntad.

Consecuentemente, la organización carece de potestad jurídica para obligar al voluntario a cumplir hasta el fin las actividades comprometidas, y para reclamar daños por incumplimiento subsidiariamente, o astreintes. Una promesa de prestar una actividad voluntaria “no obliga”, “ni es coercible”, y “es siempre revocable”, sin derecho a reclamo de orden jurídico pro parte de la organización o de los beneficiarios.

(...)

Pero esta regulación no “modifica” la índole de la relación del voluntario con la organización, que no es contractual, ni implica una relación jurídica. Sostener lo contrario, a la postre, desalentaría el voluntariado social, y ello es justamente lo contrario a lo que tiende la reglamentación legal.

Conclusión

Años atrás no era recomendable jurídicamente la firma de un compromiso formal escrito de voluntariado por los problemas que podrían surgir de juicios.

En los últimos años esto ha ido modificándose. Desde la legislación nacional y las previstas en la provincia de Buenos Aires. En nuestra provincia no está regulada esta actividad. Esto no impide que en numerosas organizaciones esté prevista la figura de voluntariado social, como ser el caso de las universidades públicas Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER) y Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER), las cooperadoras del Hospital Materno Infantil San Roque y Hospital San Martín. Además de Fundaciones y asociaciones civiles privadas.

Por lo cual podemos decir que, con los avances en la legislación y en la jurisprudencia argentina, no existirían mayores inconvenientes para firmar entre la Organización con Fines Sociales (OFS) y el potencial personal no rentado un compromiso mutuo donde se regulen los derechos y obligaciones de las partes. Incluyendo algunas cláusulas donde se mencione la responsabilidad civil entre las partes y frente a terceros.

Si se tiene en cuenta la experiencia de varios casos, puedo decir que, además, es muy recomendable.

Capítulo II.5

Continuidad y seguimiento

- **Sentido de pertenencia: festejos y reuniones por áreas**
- **Toda la OFS: fecha de cumpleaños y de incorporación de cada persona.**
- **Festejos especiales: inicio OFS, formalización, etc.**
- **Reuniones de CD: avances y retrocesos**
- **Paseos, jornadas, asados, festejos, anuales.**

Sentido de pertenencia: festejos y reuniones por áreas

Una de las preguntas originarias de este trabajo fue por qué hay tantas asociaciones, grupos, etc. y cuál es la razón por la que las personas quieren estar en una Organización con Fines Sociales (OFS).

Surgieron varias razones: para ayudar, para divertirse, para compartir...

Sin embargo, hay razón profunda que es la necesidad de sentirse parte de ALGO donde el vínculo no sea el dinero ni el trabajo remunerado.

La clave del área Personal es lograr la continuidad en el largo plazo de las personas incorporadas.

No se puede decir una cantidad de años como definidor del largo plazo. Hay Organizaciones con Fines Sociales (OFS) donde la permanencia de 5 a 10 años es normal, por ejemplo un club de barrio o una cooperadora escolar.

En otras, el plazo es mayor, por ejemplo la matrícula profesional y en otros mucho menor, al hacer un curso de capacitación, unos meses.

En síntesis, lo que se intenta lograr es que las personas que ingresan, permanezcan por un plazo razonable, según la rotación habitual en cada tipo de Organización con Fines Sociales (OFS).

Para algunas personas la permanencia pasa por ir asumiendo cada vez mayores compromisos en cargos jerárquicos y en responsabilidades.

A otras personas solo les interesa pertenecer sin mayores cambios en su status social. Es tarea del responsable del área Personal, detectar estos deseos y necesidades para poder encauzarlos dentro de la Organización con Fines Sociales (OFS) y que no se vayan las personas incorporadas.

El tamaño de la Organización con Fines Sociales (OFS) determina el tipo de actividad que se realizarán para cultivar el sentido de pertenencia. A mayor tamaño las reuniones y celebraciones pueden hacerse por área de trabajo. En Organización con Fines Sociales (OFS) más chicas pueden ser en conjunto de áreas. Las invitaciones a voluntarios y beneficiarios pueden limitarse según el tipo de celebración y el sentido de pertenencia que se quiera cultivar en la Organización con Fines Sociales (OFS).

Pueden festejarse los cumpleaños y el aniversario de incorporación a la Organización con Fines Sociales (OFS), como celebraciones personales o por área

El inicio de la Organización con Fines Sociales (OFS) como celebración grupal. Porque los incluye a todos en conjunto.

Las Cuestiones simbólicas

En todas las organizaciones las cuestiones simbólicas son importantes. Los autores Ballvé y Debeljuh lo mencionan en su libro haciendo referencia a las empresas.

Con los mismos argumentos quiero retomarlo para las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) donde es necesario reforzar el sentido de pertenencia con el fin de lograr la continuidad en el largo plazo.

El nombre de la Organización con Fines Sociales (OFS), la misión, el logo, las celebraciones de ingreso, las fiestas de aniversario, los compromisos nuevos dan sentido de pertenencia y de reconocimiento por el deber cumplido.

Es verdad que todas estas tácticas motivacionales vaciadas de contenidos, quedan en fiestas huecas y no contribuyen a retención. Sino al contrario, dan una sensación de vacío y de falsa pertenencia.

Signos y símbolos:

Noam Chomsky hace una distinción entre signo y símbolo. El signo se queda en sí mismo mostrando, señalado, recordando. En cambio el símbolo remite a otra realidad que no se ve, pero que la recuerda. En las actividades diarias nos encontramos con ambos. Los signos por ejemplo son los carteles que hacen publicidad, las señales luminosas de un semáforo que nos recuerdan los permisos

viales. Sirven para señalar algo y no van más allá.

Los símbolos, si bien recuerdan algo, remiten a otra realidad, también existente aunque quizás no presente. Tiene otro contenido. Estos contenidos simbólicos son lo que se refieren Ballve – Debeljuh cuando dicen que son necesarios para la unificación de valores en las empresas. Esto colabora a tenerlos presentes y a unificar criterios profundos en las tomas de decisiones. Y, a su vez, a encarnar la misión empresarial en los actos cotidianos.

“Esto se logra principalmente de dos maneras: de forma simbólica, a través del uso del lenguaje y etiquetas, espacio físico, instrumentos de trabajo y vestimenta (...) es un error quitarle valor a la importancia de los nombres y el lenguaje en la forma que los empleados se relacionan con la empresa. Los sistemas de incentivos económicos deben cuidar de no premiar exclusivamente resultados de corto plazo sino también tener en cuenta los valores y la manera como fueron obtenidos esos resultados”. (p.103).

Todos necesitamos trabajar para ganar el dinero de nuestro sustento. Por eso, más de una vez, permanecemos en un trabajo aunque no tengamos una plenitud de satisfacciones y aunque no sea el trabajo ideal que deseamos.

En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) donde la remuneración no es el incentivo inmediato de la permanencia y continuidad, es necesario otro tipo de trabajo con el personal, más allá de la mera permanencia. Esto es lo que llamo pertenencia.

Esto se logra con valores, símbolos y ritos comunes. ES lo que intenta la empresa Walt-Mar y que a muchos empleados les resulta chocante por ser un pragmatismo que nuestra sensibilidad latina no está acostumbrada.

Tenemos otros modos de expresar lo que nos une: el mate, el “partidito” del domingo, la “previa” en las salidas a los boliches, la “camiseta” y banderas en los deportes. En las organizaciones suele darse si es promovido desde arriba, una “juntada”, o si se arma como trato amistoso en un buen clima humano.

Esto se muestra en las palabras usadas, los colores, “el rincón del cafecito” donde se toma un descanso. Estar atento a esto para elegir al lugar de las reuniones y no forzar un lugar que resulta inhóspito.

Con el tiempo se desarrollan lenguajes comunes: el lugar de la “juntada”, los “cumple”, el “asadito”, la “truqueada”, los “chori”. Incluso en un club un

“partidito” era una isesión de ajedrez! El lenguaje común unifica y hace sentir parte de quienes lo usan, lo entiende y saben a qué se refiere.

Los apodos como el “Cholo”, el “Toto” que identifican a cada uno en el grupo. Pueden tenerse en cuenta si no resulta un mote para ofender y a una persona que luego la termine alejando. Es decir que los apodos no se transformen en un modo de bullying.

En los todos casos puede retomarse la iniciativa e institucionalizarla:

- las fechas para cada celebrar aniversarios, para cumpleaños, etc.
- Los apodos para identificar los legajos, los lockers, etc.
- El lenguaje común para identificar las situaciones.
- Los lugares espontáneos de “juntada” para citar las reuniones.
- El uso de colores, ropa similar, para identificar a los grupos dentro de la Organización con Fines Sociales (OFS) o hacia afuera, en el trato con el público en general o con los beneficiarios.

Festejos especiales: inicio OFS, formalización, etc.

Reuniones de capacitación, jornadas, asados, asambleas también pueden dar sentido de pertenencia. Una reunión de trabajo puede aumentar la unidad del grupo humano.

Sin embargo, el trabajo continuamente tenso puede generar conflictos abiertos o solapados. Por lo cual las celebraciones ayudan a distender el clima y a reencontrar a la personas desde otro lugar diferente al jerárquico y reforzar los vínculos.

Reuniones de CD: avances y retrocesos

Las reuniones de evaluación de avances y retrocesos también dan sentido de grupo y de trabajo en equipos siempre que... no se transformen en reuniones para “pasar factura”.

“Climas” organizacionales

Además de las personas, aisladas o en grupos, el área Personal debe ocuparse de los “climas organizacionales”. El “clima organizacional” es el modo como se expresa la organización en conjunto.

Puede ser un modo familiar de tratarse o profesionalizado. En ninguno de los casos significa que la familiaridad sea “todo vale” o trato chabacano ni el trato

profesional como distante y frío.

Clima familiar

Ventajas

- Trato abierto y con expresión afectiva
- Poco formal en las relaciones humanas
- En las Organización con Fines Sociales (OFS) puede favorecer la incorporación de gente nueva y el acercamiento del beneficiario.

Desventajas

- Muy agradable cuando nos llevamos bien, muy problemático cuando se complican las relaciones personales.
- Algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) explicitan sus valores y sus códigos éticos internos para solucionar problemas de interpretación de conductas y explicitar una escala de valores, explicando minuciosamente su contenido.

Clima profesional

Un clima profesional puede ser casi necesario por el beneficiario al que están enfocadas las prestaciones de servicios y/o productos, por ejemplo los colegios profesionales.

Ventajas

- Las relaciones formales mantienen el ámbito afectivo por fuera de las relaciones organizacionales. Los inconvenientes que pueden surgir se resuelven por fuera de la Organización con Fines Sociales (OFS) en forma personal entre los afectados o dentro de la Organización con Fines Sociales (OFS) si tienen origen en alguna cuestión laboral.
- Estructuran las relaciones humanas y se enfocan en resolver problemas. Por esto favorecen a estructura de trabajo más allá de las personas.

Desventajas

- Pueden enfriar el trato afectivo necesario en algunas Organización con Fines Sociales (OFS)
- Enfocarse en la tarea puede expulsar, implícitamente, en el largo plazo, a los miembros y beneficiarios que no lleguen “al estándar”. Se pierde la capacidad contenedora del trato afectivo.

La elección de uno u otro “clima” no es arbitraria. Se dan condiciones naturales del trato y, a su vez, pueden irse moldeando las relaciones humanas.

Impiden la continuidad: Dudas, conflictos, cansancio

En momentos de dudas, conflictos, cansancio, el voluntario o el personal no rentado que no se siente realmente querido, reconocido, aceptado opta por irse. Y en este retiro, en el mejor de los casos, deja de participar silenciosamente. Pero no faltan casos, los más, de salidas enojosas fruto de peleas o renunciaciones escandalosas y dolorosas que hacen difícil una vuelta atrás una vez que se ha pasado el enojo.

Las situaciones que menciono como generalizaciones son tres que, según lo estudiado en esta tesis, deben afrontarse de tres formas diferentes.

En la primera etapa de ingreso a la Organización con Fines Sociales (OFS) parece que todo está bien, que se puede seguir estando mucho tiempo, que todo está claro. Con el paso del tiempo y el conocimiento de la realidad interna surgen dudas sobre cómo debe asumirse una determinada realidad, como vivir el ideal y las dificultades en la atención del beneficiario.

Estas situaciones muchas organizaciones las solucionaron con la designación de un padrino, un tutor, un mentor que son diferentes nombres para que un miembro más experimentado sea el referente para consultas diarias del personal recién ingresado.

Esta solución es una manera de evitar conflictos por inseguridades, miedos, fracasos, incluso frustraciones en la atención del beneficiario. No falta el beneficiario que, con un uso frecuente de los servicios o productos de la Organización con Fines Sociales (OFS) quiera corregir al nuevo personal no rentado o voluntario sobre “cómo se hacen las cosas”. El comentario típico es “A mí, siempre que vine, me atendieron así”.

Los conflictos se muestran de varias maneras: desgaste, silencios. Quizás me de una vez, no está explícito pero se muestra “en el aire”: “Aquí pasa algo”. Son los conflictos latentes.

Se pueden tomar varias medidas:

- Hacerlos estallar y ponerlos en evidencia y tratar de mediar para resolverlo.
- Hacerlos estallar pero no intervenir en la resolución.
- Dejarlos pasar hasta que tomen su propio cauce sin intervención.

Cada una de estas alternativas no son fijas para todas las situaciones. La elección de una u otra es parte de la toma de decisiones respecto del personal que debe tomar el encargado de la función o toda la Organización con Fines Sociales (OFS) según la dimensión del conflicto y si tuvo o no origen dentro de ella o fuera.

Los conflictos continuos no resueltos desgastan y cansan. Son una usina de generar problemas. Si es una persona la que los ocasiona debería estudiarse la posibilidad de pedirle que cambie de lugar de voluntariado o quizás que no lo intente por algún tiempo.

Los cansancios personales y de los equipos tienen diversas causas: por exceso de trabajo, por desgaste de conflictos no resueltos, por atención con beneficiarios de dificultad en el trato (por ejemplo enfermos mentales o físicos, adolescentes en riesgos, líneas telefónicas de atención al suicida), por larga exposición a situaciones estresantes (por ejemplo: rescatadores o bomberos).

En todas estas situaciones hay una solución casi única ¡vacaciones! En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con alto compromiso humano la dificultad es cuando debe “cortarse” y tomar vacaciones.

Es importante que el encargado de la función de personal puede discernir cuándo un voluntario debe tomarse vacaciones y cortar, más allá que le parezca que es imprescindible, que “tal persona depende de mí”, que “la tarea no puede cortarse”.

Cuando se da esta situación, es más necesario tomar vacaciones. Se ha involucrado tanto que ha perdido de vista la distancia del trabajo de voluntariado: involucrarse pero no hacerse cargo ni reemplazar al beneficiario en las responsabilidades de su propia vida.

Otra situación diferente son los cansancios porque la Organización con Fines Sociales (OFS) no cumplió con las expectativas que tenía el voluntario o por situaciones de compromiso que no se quieren terminar cuando resulta evidente que no es la tarea ni el lugar de una persona.

No siempre es fácil esta expresión y quizás requiera un tiempo de acompañamiento de salida.

En estos casos, es necesario darle al voluntario la oportunidad de expresar su desencanto, su desacuerdo o su malestar y que pueda terminar con un compromiso que no le conviene y tampoco a la Organización con Fines Sociales (OFS).

Capítulo II.6

Objeciones

“¡Es mucho para nosotros!”

- ***Pensarlo como etapas***
- ***Para cada OFS es diferente***
- ***Modo de transmitir misión***
- ***Profesionalización de las actividades***
- ***Las personas igualmente se van***

Las objeciones habituales para implementar este tipo de capacitación se resumen en una “¡Es mucho para nosotros!”

La idea subyacente es que este estilo de incorporación de personal rentado, no rentado y/o voluntario es una complicación burocrática más que una ventaja para la Organización con Fines Sociales (OFS).

Con el transcurso del tiempo, y de algunos fracasos, algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se han ido convenciendo de su conveniencia. En este trabajo se plasma esta experiencia intentando prevenir del fracaso a otras organizaciones. Quienes están a tiempo de encarar las selecciones de un modo más profesional comprobarán que no es ni más caro ni complicación excesiva si se piensa en los problemas que previene: rotaciones excesivas, falsos rumores por clima interno inestable, costos de selecciones, ingresos y salidas de personas no adecuadas entre otros.

Es cierto que debe reestructurarse el modo de seleccionar el personal y, que esto pueda resultar un mayor trabajo interno de sistematización del nuevo proceso. Una vez instalado, aunque deban irse realizando adaptaciones, se reducen problemas de adaptación y rotación del personal, se reducen costos de capacitación y lo logra un mayor rendimiento del personal que se incorpora.

Junto a esto se logra otro resultado que es el más deseable: la continuidad en el largo plazo del objetivo organizacional y de la organización en sí misma.

Algunas respuestas

- ***No es necesario que la sucesión de tareas y etapas se den en el mismo momento del tiempo.*** Pueden pensarse como etapas de un proceso de capacitación en forma periódicas.

- *Para cada Organización con Fines Sociales (OFS) debe plantearse un proceso diferente, según sus propias necesidades y requerimientos de incorporación de personal, el tipo de trabajo al que se incorporará el personal, entre otras.*

- *Esta capacitación sucesiva es un modo de internalizar la misión, los fines, la cultura organizacional, en los miembros de la Organización con Fines Sociales (OFS). Y también sirve para mostrar a cada candidato a incorporarse si esta es la Organización con Fines Sociales (OFS) que está buscando.*

- *Profesionalización de las actividades:* a través del proceso de selección y capacitación se facilita ir asumiendo las responsabilidades propias del cargo a quienes serán, luego, parte del personal no rentado. Esto favorece el compromiso personal, más allá del lazo afectivo que pueda haber con quien lo ha invitado a ingresar a la Organización con Fines Sociales (OFS).

El lazo afectivo puede ser un modo de buscar candidatos a personal no rentado. Pero tiene como desventaja que si ese lazo afectivo se pierde, también se pierda el personal no rentado. Con la consiguiente pérdida de personal capacitado, el dinero invertido en capacitarlo y de la potencial desmembración de un equipo de trabajo o de un área completa.

- *Las personas igualmente se van:* si, es verdad, aunque se cumpla todo este proceso no hay garantía absoluta de que las personas permanecerán largo tiempo. Pero sin este proceso, probablemente la rotación del personal sería mayor.

Mónica Avero

Curso de capacitación
para dirigentes de Organizaciones con Fines Sociales
y para proyectos en vías de desarrollo

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Parte III

Prestación de Servicio y/o Venta de Producto

Capítulo III.1

Prestación del servicio o Entrega de productos

- **¿Prestación de servicio y/o entrega de productos?**
- **Relación entre servicio y objetivo social.**
- **Resultado en relación a la estrategia: alta calidad, bajo costo, nicho**

Aunque parezca evidente... las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se han fundado para beneficiar a terceros. Lo que, a veces no es tan claro, al inicio, para los propios fundadores y/o miembros cuál será el modo cómo se corporizará el objetivo social.

“Las necesidades son infinitas” dice la clásica definición de economía sobre las necesidades humanas y el modo de satisfacerlas... ¡y los recursos limitados!

A esto le debemos agregar dos motivos más:

1- que las actividades se ocupan de atender al tercero beneficiario y

2- que no es la motivación principal la recuperación vía precio de los costos. Sino que, los costos son asumidos por las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). El recupero se hará por otra vía.

Todo esto pareciera mostrar que las necesidades a satisfacer y los posibles destinatarios se multiplicarán.

Por otra parte si no está claramente definido el alcance del objetivo, con el transcurso del tiempo, se corre el riesgo de querer atender **todas** las necesidades que se acerquen a la Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

Y esto no es “malo” desde un punto de vista moral. En general, la persona que trabaja en una Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se interesa por los demás y las situaciones personales no dejan de conmoverle. Esto provoca que, con el transcurso del tiempo, se desdibuje la tarea específica para la que fueron fundadas si quieren solucionar la mayor parte posible de las problemáticas que se presentan.

Definición del servicio a prestar

La definición del servicio a prestar responde a dos preguntas básicas como son:

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Dra. Mónica Avero

En primera instancia: ¿qué queremos hacer?

Y en segunda instancia: ¿qué estamos haciendo bien?

Esto nos permite apreciar la distancia entre la realidad de lo que hacemos y el ideal que se quiere alcanzar.

En el caso de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que están iniciándose, la distancia puede achicarse si es que se tiene claro cuál es el servicio que se quiere prestar y hacerlo desde el inicio. Que son pocos casos.

En la mayor parte de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) el servicio y/ la entrega de productos al beneficiario se inicia de a poco y con los medios que se cuenten.

La identificación del servicio que se prestará se deriva fácilmente de una clara definición de misión y de la identidad, tal como se menciona en el primer capítulo. Puede ser que varias Organizaciones con Fines Sociales (OFS) parezcan prestar el mismo servicio.

Las características que los diferencian y que, usualmente se derivan de la identidad organizacional, es lo que permite diferenciar también los beneficiarios que se quieren atender y, a su vez, que estos pueden diferenciar entre organizaciones.

¿Qué servicio prestamos?: Educación

¿De qué modo?: Integral, para mujeres, modalidad adultos, etc.

¿Qué elige la gente que viene a esta Organización con Fines Sociales (OFS) y no otro lugar? ¿Que nos diferencia?

- accesibilidad desde varios lugares, paradas de transporte de larga y media distancia cercanos.
- Servicio para adultos, clases reducidas, horarios fuera de horario laboral,
- Clases en modalidad presencial, etc.

Delimitar el servicio a prestar y/o los productos a ofrecer

La definición del servicio a prestar y/o del producto a ofrecer y su delimitación provienen en primer lugar de una clara definición de los objetivos organizacionales y de la misión. De allí, resulta que lo que hará la organización es la manera de corporizar

esta misión.

Sin embargo, llevado a casos concretos, no es tan simple diseñarlo. Porque intervienen otros factores como los recursos económicos y el personal disponible, el tiempo, urgencias a cubrir en los beneficiarios, etc.

Según Drucker, esta delimitación se facilita al fijar objetivos operativos.

En la obra que he mencionado²⁰ dice que la declaración de misión debe ser operativa. No coincidimos con el autor mencionado.

En este trabajo considero que existe un paso intermedio entre definir la identidad y fijar los objetivos operacionales. Este paso intermedio es la misión.

Sin embargo, tomo lo que Drucker dice en el apartado *fijar metas concretas para la acción*²¹, teniendo en cuenta que debe usarse para fijar los objetivos operativos y no referirlos a la misión y/o la identidad de la organización con fin social (OFS).²²

En la bibliografía de administración²³ *Objetivos operativos* significa que tengan tres requisitos:

- una variable para medir el alcance del objetivo
- un número, que identifique esa variable
- un plazo durante en el que se desarrollarán las tareas para alcanzar ese objetivo.

La variable que se tome debe conducir a los miembros de la Organización con Fines Sociales (OFS) a llevar a la práctica la misión.

Por ejemplo:

Si la misión de una Organización con Fines Sociales (OFS) esté relacionada a un comedor escolar, difícilmente puede usarse como variable la cantidad de kilos de comida que ha dispensado. La variable que está en relación directa es la cantidad de niños que han sido alimentados que sean miembros de la escuela en la que está inserto el comedor.

¿Prestación de servicio o entrega de producto? ¿o las dos cosas?

²⁰Drucker, op. cit, Parte I - La misión ante todo.

²¹Drucker, op. cit, p. I-2

²²Haciendo esta salvedad, sugerimos leer completo el capítulo mencionado. Remitimos a lo que expreso en capítulo I.2 sobre la identidad de las OFS.

²³Thompson, Arthur – Strickland, A. J. *Administración Estratégica, conceptos y casos*, 13 edición, McGraw Hill, 2005

Las diferencias entre prestar un servicio y entregar un producto son varias. Y, a primera vista parecen obvias: uno es intangible y el otro es tangible.

La decisión de priorizar cuál representa la misión organizacional se debe a que determinará la modalidad de atención al beneficiario y a qué se le dará prioridad en la búsqueda de donaciones.

Si la decisión es entregar un producto, por ejemplo, ropa y calzado. Aunque la atención sea óptima, no se cumple con la misión si no se entrega la ropa y el calzado.

Pero si se desea prestar un servicio de inserción social, la entrega de ropa y calzado complementa esta inserción social de modo importante. Si en alguna circunstancia no puede entregarse, y se busca la inserción social con capacitación laboral, sigue cumpliéndose igualmente la misión de la Organización con Fines Sociales (OFS).

Esta delimitación también condiciona otras variables de organización interna de las actividades como son el tamaño del lugar en la atención al beneficiario, el personal de atención al beneficiario y de manipulación de productos, seguimiento y control de los inventarios, la frecuencia en la solicitud de donaciones, los procesos de prestación de servicio o de fabricación y entrega de productos, la calidad de productos y servicios, el tipo de seguridad del lugar y los inventarios por robos, pérdidas, entre otras variables.

Cuadro comparativo entre productos y servicios

Variable	Producto	Servicio
Tangibilidad	El producto es tangible	El servicio es intangible
Propiedad	La propiedad se traslada	No se traslada la propiedad
Reventa	Se puede revender	No se puede revender
Prueba o demostración antes de compra	Posible prueba antes de compra	No existe el servicio antes de la compra
Inventarios	Puede almacenarse, contarse, reservarse	No puede almacenarse
Instantaneidad	La producción y consumo	La producción y el consumo son

ad	pueden separarse en el tiempo	instantáneos
Simultaneidad	La producción y consumo pueden separarse en el espacio	La producción y consumo son simultáneos
Transporte	El producto puede transportarse	Se pueden transportar a los prestadores del servicio
Productor	El fabricante	El consumidor interviene en el proceso de producción y, según el caso puede realizar una parte
Contacto entre proveedor y cliente	Es posible la distancia entre proveedor y cliente	En general el contacto es directo
Comercio Exterior	Puede exportarse	Debe exportarse el sistema de suministro del servicio o debe trasladarse el consumidor al lugar de prestación del servicio
Venta y producción	Son funciones separadas	Ventas y producción no pueden separarse como funciones

Tipos de servicios

Los tipos de servicios son

- Servicios para el consumidor (externo al beneficiario):
- Servicio al consumidor (sobre el beneficiario)

En el primer caso los servicios son de facilitación. El prestador del servicio suministra al beneficiario, lo asiste en tareas que cubre sus necesidades. Por ejemplo: transporte, comunicación, alojamiento, diversión, turismo, seguridad, créditos y consumos.

En este caso la atención puede ser personalizada o estándar. Se presta un servicio en forma homogénea y el cliente debe adaptarse a la modalidad del mismo. En algunos casos puede ser que se personalice la atención con el fin de retener al beneficiario.

Los servicios sobre el beneficiario se prestan en la misma persona del beneficiario. Se “llevan puesto”.

El procesamiento del servicio sobre la persona puede ser voluntario o involuntario. Por ejemplo: la peluquería es un servicio donde se “procesa” a la persona voluntariamente. En cambio un enfermo no consciente recibe el servicio, y es parte de él con su propia persona, en forma involuntaria.

Igualmente los cambios aplicados sobre el beneficiario pueden ser voluntarios o involuntarios. Por ejemplo: recibir kinesiología cambia a la persona con el consentimiento del beneficiario. En cambio la educación brindada a personas con discapacidad profunda, provoca cambios involuntarios.

Servicios y alcance: lo positivo y lo negativo

Esta ampliación de los servicios o de los beneficiarios, ¿es una oportunidad de ampliar su alcance? ¿Conviene, entonces, abarcar algunas actividades extras o no?

Sí y NO.

Si: puede ser que al requerirse a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) un nuevo servicio, que no estaba previsto, sea un desafío a la ampliación del alcance.

Y, por lo tanto una nueva oportunidad para satisfacer necesidades, ampliar su influencia, llegar a más personas y por lo tanto lograr con más amplitud y profundidad su razón de ser que es la de beneficiar a los demás.

NO: si esta nueva requisitoria no está dentro de los servicios, y se quiere adecuar las tareas para cumplir en ella, debe estudiarse cuidadosamente la solicitud.

Quizás el cambio que se exija a la Organizaciones con Fines Sociales (OFS) sea mayor que el posible beneficio que se haga o, tal vez, las consecuencias puedan ser perjudiciales para el cumplimiento de los proyectos existentes y que ya funcionan bien.

P. Drucker hace referencia a los casos en que esos proyectos, que no hacen al objetivo principal, ya están en marcha. Lo denomina **abandono organizado**

Las organizaciones que nos ocupan no tienen un fondo o límite inferior. Tienden a creer que todo cuanto hacen es correcto y virtuoso y sirve a una causa; de ahí si renuencia a decirse: “Si esto no produce resultados, tal vez debamos encauzar nuestros recursos hacia otro fin”. Necesitan adquirir la disciplina del abandono

organizado, quizás aún más que una empresa comercial, y la capacidad de afrontar las opciones críticas²⁴.

Metodología para la optimización del proceso

En este tema voy a seguir al profesor Carlos Alberto López Araoz²⁵. Propone una metodología para lograr que los procesos de prestación de servicios sean eficientes y eficaces. De bajo costo y alto alcance del objetivo para el que fueron pensados.

Consta de seis etapas, que serán adaptadas a la prestación de servicio en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

- Determinar cuál es el objetivo de la Organización con Fines Sociales (OFS) que corporice la misión. Realizar una priorización si son más de uno
- Seleccionar el proceso a analizar y determinar qué aspecto será sometido a análisis: económico, satisfacción del beneficiario, técnico, entre otros.
- Realizar el seguimiento de la prestación del servicio y registrar los hechos con una técnica adecuada que agilice la lectura posterior: gráficos, flechas, esquemas.
- Analizar críticamente el proceso según el criterio de determinado en el punto 2
- Desarrollar varias alternativas para un nuevo proceso.
- Elegir el proceso que más eficaz y eficientemente alcance el objetivo establecido en el punto 1.
- Prueba del proceso nuevo e Implementación definitiva una vez aprobado.

²⁴ Drucker, op. cit, p. I-5

²⁵ López Aráoz, Carlos Alberto. Administración de la *Producción*. Apuntes de clase de la carrera Licenciatura Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UNC, 1999, Córdoba .

Capítulo III.2

¿Onerosos o gratuitos?

- ***¿Onerosos o gratuitos?***
- ***Fijación del precio del servicio***
- ***Costos: definición, total, medio, marginal***
- ***Costos ¿quién los asume?***

La prestación de servicios o la entrega de productos a título oneroso significan que se recibe un pago para saldar la deuda que origina el recibirlo. Es decir que, en el caso de las organizaciones con fines de lucro, el beneficiario paga el servicio o el producto que recibe.

No es tarea sencilla decidir si en una Organización con Fines Sociales (OFS) el servicio o producto tendrá un precio o se entregará de modo gratuito.

Cuando los beneficiarios que se dirigen a una Organización con Fines Sociales (OFS) no tienen la posibilidad de pagar un precio por el producto o servicio. Necesariamente debe ser gratuito o con un precio simbólico.

En algunas Organización con Fines Sociales (OFS) se habla del valor educativo del precio simbólico. El pago del precio, aunque sea tan bajo que no represente el valor real de la cosa, implica igualmente un sacrificio de parte del beneficiario, que le hace valorar el servicio recibido. Es decir que su fin no es cubrir el costo sino que tiene un fin pedagógico.

Por ejemplo en un caso de atención a enfermos de Sida, se cobra \$2 por consulta médica, entregándose, además, los medicamentos. Este precio es un 0.01% del valor de una consulta médica privada que no incluye medicamentos.

La responsable de esta Organización con Fines Sociales (OFS) asegura que este costo, al hacerle sentir al paciente que está pagando un precio, sostiene en el tiempo a los tratamientos. En cambio cuando eran gratuitos, los pacientes que iban mejorando dejaban de asistir o lo hacían sin la regularidad necesaria para los controles médicos periódicos.

Fijación del precio del producto/servicio

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?
Dra. Mónica Avero

En el capítulo I.1 decíamos que las Organización con Fines Sociales (OFS) no reparten sus ganancias entre los miembros sino que los destinan íntegramente a sus objetivos.

Esto implica que pueden y deben ser administradas eficazmente y eficientemente.

La Administración eficaz significa que la Organización con Fines Sociales (OFS) alcanza los objetivos que se propuso.

La Administración eficiente significa que los alcanza a bajo costo.

Si hablamos de costo, implícitamente estamos diciendo que deben cubrirse los sueldos del personal rentado, la materia prima y productos entregados o complementos del servicio prestado y otros costos como luz, gas, teléfono, alquileres, servicios de Internet, limpieza, etc.

Que el beneficiario reciba gratuitamente implica que la Organización con Fines Sociales (OFS) debe financiar el costo de modo diferente al recupero vía precio. Pero no significa desconocer los costos reales, totales y con claridad.

En otro lugar, decíamos que la ética es vivir los valores y que la transparencia es poder demostrar el recorrido de una donación desde que ingresa a la Organización con Fines Sociales (OFS) hasta que llega al beneficiario. Esto implica un orden contable y claridad en la determinación de los costos.

Una vez detallados los costos directos de prestar el servicio o entregar el producto y los indirectos que complementan esta entrega, se pueden tomar las decisiones respecto del precio.

Costos: definición, total, medio, marginal.

Definir los costos no es tarea fácil. Antes de definir los precios lo importante es definir qué parte de los insumos se asumen como costo.

Los volveremos a retomar al estudiar el área Contable.

Lo que sí diremos desde el área de prestación de servicios y de entrega de productos es esto: se necesita la clara definición de cuales costos se tendrán en cuenta al momento de cotizar el servicio o el producto con el fin de evaluar las acciones y estimar los resultados.

En las Organización con Fines Sociales (OFS) esto no es tan determinante como en las organizaciones con fines de lucro.

Sin embargo, deben evaluarse las acciones a emprender para coordinar el trabajo con el área de Desarrollo de Fondos, con área de Personal en la búsqueda adecuada, con las áreas contables y legales, etc.

El fin es determinar qué acciones emprender para evitar desarrollar aquellas acciones no previstas.

En esto los miembros que están en contacto directo con el beneficiario deben saberlo claramente. De modo que no se ofrezcan más servicios que aquellos que realmente pueden prestarse, sin generar falsas expectativas.

¿Quién asume los costos?

- **Lo paga totalmente el beneficiario:** en este aspecto serían asimilables a una organización con fines de lucro que recupera sus costos vía precio del servicio o producto que venden. De aquí surge la confusión que se da, a veces, entre Organización con Fines Sociales (OFS) y organización con fines de lucro.

NO solamente confusión de parte del beneficiario al relacionarse con una institución que se dice sin fines de lucro y, sin embargo, cobra cara una prestación. Sino que esta confusión se observa, muchas veces, en las decisiones tomadas por el staff directivo.

Por ejemplo en universidades de instituciones religiosas o en consejo profesionales que no tienen un área de desarrollo de fondos, se terminan recuperando los costos por las cuotas sociales. Y, al necesitar realizar inversiones de ampliación de actividades o de reposición de bienes, necesariamente deben aumentarse las cuotas. Este aumento constante de costos es percibido negativamente por el beneficiario que estima que existe una contradicción entre el aumento de cuotas y la pertenencia a la institución de quienes no pueden abonarlas.

- **Copago:** una parte de los costos lo paga el beneficiario y otra la Organización con Fines Sociales (OFS). La Organización con Fines Sociales (OFS) puede igualmente buscar medios alternativos de financiamiento si no quiere hacerse cargo de la parte del costo que le corresponde.

- **Costos totales asumido por la Organización con Fines Sociales (OFS):** Es este tipo de asunción de costos incluimos el precio simbólico ya que su fin no es cubrir el costo.

Los miembros directivos de la Organización con Fines Sociales (OFS) junto con el área de Desarrollo de fondos deberán determinar el modo de financiar los

costos para que no deban ser abonados por el beneficiario en ningún momento de prestación del servicio o de entrega de un producto.

No corresponde, si se anuncia una prestación gratuita para los beneficiarios, cobrarla al tener dificultades con su financiamiento.

ESTE ESPACIO SE PUEDE UTILIZAR PARA ESCRIBIR LO QUE SUGIERE EL TEXTO LEÍDO, aplicando a ejemplos de la propia organización social.

Capítulo III.3

Atención al beneficiario

- **¿Cuánto interesa el beneficiario?**
- **Fracasos en la atención al beneficiario**
- **Claves de Éxito**

Una de las dificultades principales en la entrega del producto o en la prestación de los servicios en cualquier Organización con Fines Sociales (OFS) es la calidad de atención al beneficiario.

En muchos casos, implícita o explícitamente, subyace la idea de que, como la atención es gratuita o por copago, el beneficiario debe recibirlo de cualquier modo que se lo quiera entregar: “*Porque de todos modos es gratis ¿de qué se queja?*”.

El pensamiento debe ser: “*nadie nos obligó a estar en esta Organización con Fines Sociales (OFS), debemos agradecerles a beneficiarios que estén aquí. Por lo tanto, debemos atenderlos de modo que quieran volver*”.

A partir del año 2002 se produjo, en Argentina, la fundación de numerosas Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Es un resultado positivo de una gran crisis socio-política-económica que nos afectó.

La contrapartida es que surgieron varias Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que atienden necesidades similares. No es una fantasía pensar que el beneficiario que sienta mal atendido en un lugar puede irse a otra Organización con Fines Sociales (OFS).

En el capítulo II.1 decíamos que el beneficiario es la razón de ser de toda Organización con Fines Sociales (OFS). Sin ellos, toda esta tesis es inútil.

El personal rentado, no rentado y voluntario debe capacitarse en el modo de atención al beneficiario que identifique a la Organización con Fines Sociales (OFS) con el servicio brindado o con los productos que entrega. Por ejemplo, en los casos de atención a la salud, la educación en los procesos específicos es parte importante de la responsabilidad de la Organización con Fines Sociales (OFS). Ya que puede tener consecuencias legales graves la atención incorrecta. Por eso debe ser específica y estandarizada.

Fracasos en la atención al beneficiario

Las personas ajenas a la Organización con Fines Sociales (OFS) identifican, de modo difuso, a tal persona con tal organización.

Quien intenta acercarse a una Organización con Fines Sociales (OFS) no conoce con quien debe relacionarse para obtener un determinado producto o servicio.

Por esto es importante que todos los miembros reciban capacitación sobre el modo de atención a las personas con quienes se relacionan.

A partir del contacto con esa persona infieren cómo es la Organización con Fines Sociales (OFS).

Esta capacitación será específica para aquellos que están en contacto directo con el beneficiario.

La comunicación en la atención al beneficiario está en vinculación directa con el personal rentado, no rentado y voluntario que brindan el servicio o entregan el producto.

Los fracasos en la atención al beneficiario pueden provenir de una falta de adecuada comunicación.

En la atención al beneficiario estos son algunos detalles a tener en cuenta. Que más de una vez se dan por obvios. Sin embargo, influyen notablemente en las personas con quien relacionarse.

Comunicación verbal y no verbal con el beneficiario.

En el trato con personas las dificultades de comunicación provienen no solo de lo que se dice. Sino cómo se lo dice. Esto que parece tan trillado y de sentido común influye notablemente en el trato con los beneficiarios.

En el caso de aquellos beneficiarios que se sienten, por cualquier razón en situación de inferioridad respecto de la Organización con Fines Sociales (OFS) o de desventaja social y que por ello está acudiendo a “una ayuda”.

Esto ocasión que lo que se diga o haga pueda ser interpretado en actitud defensiva o en actitud excesivamente sumisa.

La actitud defensiva se destaca por reacciones de agresividad, de miedo o tristeza frente a una situación que se interprete como negativos.

En la actitud de exceso de sumisión, luego de recibido el servicio, puede ser que se busque una especie de revancha, resarcimiento o autosatisfacción por actitudes,

frente a las cuales pudieran haberse sentido maltratados.

En ninguno de los dos casos, puede ser que haya sido la actitud real, sino la interpretación que hizo el beneficiario a partir de su propia situación.

Con este conocimiento previo pueden desmerecerse ciertas situaciones donde resulta productivo pasar por alto las reacciones, previniendo un crecimiento del conflicto entre el beneficiario y el personal que lo está atendiendo.

Proceso de atención al beneficiario:

- detectar las necesidades del cliente

Usando las escalas de necesidades de Maslow se puede entrar al personal de atención al beneficiario para detectar aquellas que se manifiestan en las personas que se acerquen a la Organización con Fines Sociales (OFS).

Este es el listado de las necesidades según Maslow

- fisiológicas: son las necesidades relacionadas al mantenimiento de la vida.
- Seguridad: las necesidades de sentirse seguro, no solamente estar seguro.
- Asociación: necesidad de pertenencia, de ser parte de alguna institución, grupo, etc.
- Estima: es la necesidad de ser querido, aceptado por los demás.
- Autorrealización: sentirse satisfecho consigo mismo, pleno.

- intentar satisfacerlas

No siempre se pueden satisfacer todas estas necesidades de parte del personal o de toda una Organización con Fines Sociales (OFS). El intento de satisfacción ya es considerado en forma positiva por parte del beneficiario.

- comunicación con el beneficiario

Los modos de comunicación de más eficacia no siempre son las explicaciones verbales. ¡Cuántas veces el uso del lenguaje adecuado, simple, con palabras que expresan amabilidad es boicoteado por un gesto desafortunado!

Los gestos, expresiones de la cara, manos o cuerpo, el uso de miradas duras o distraídas puede arruinar un proceso de comunicación sobretodo en momentos de acercamiento con personas nuevas o de conflictos.

Comunicación verbal: algunos ejemplos claves

- palabras comprensibles para el beneficiario
- hablar a un ritmo que pueda seguir una explicación sin dificultad
- preguntar si algo no fue lo suficientemente claro

- usar todas las palabras de cortesía que sean necesarias
- construir las frases que se usarán como respuestas. No usar monosílabos
- escuchar y observar al beneficiario

Comunicación no verbal: ejemplos

- movimientos corporales: saludos, ubicarse de frente al hablar, etc.
- expresión facial: sonrisa, boca abierta o fruncida, levantar las cejas
- comunicación visual, ojos abiertos, mirada esquiva, guiñar los ojos
- comunicación táctil: estrechar las manos, tocar un objeto, desviar el saludo
- espacio: cercanía – distancia física con el beneficiario.

La ausencia de una o varias de estas tácticas comunicacionales pueden significar el fracaso en la atención al beneficiario.

La consecuencia es el alejamiento de las personas. Si cuando la atención ha sido satisfactoria para el beneficiario se corre el rumor, ¡cuánto más se corre el chisme cuando se percibe negativamente!

Capítulo III.4

Diseño del servicio

- ***¿Para qué sirve diseñar el servicio que se prestará?***
- ***Tipo de servicio: general, específico***
- ***Perfil del personal rentado o no rentado: cualquiera, profesional***

¿Para qué sirve diseñar el servicio que se prestará?

La definición de las características del servicio a prestar permite delimitar el tipo de acción con el beneficiario y asegurar expectativas realistas de satisfacción.

También determinará el perfil del personal rentado, no rentado y voluntario necesario, que facilitará la incorporación del personal acorde al servicio que se quiere prestar. La dificultad está en que decir “no” a las personas que no son acordes al perfil necesario.

En la propia área de servicios, facilita el diseño de la entrega de producto o la prestación de servicios.

Lo más difícil del diseño del servicio es su intangibilidad. Y por otra parte que la prestación de los servicios en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) tienen origen en forma espontánea, una vez que se han puesto de acuerdo, entre los fundadores sobre el objetivo.

Siguiendo con la estructura que propone la planificación estratégica, el diseño del servicio a prestar debería surgir luego que se ha establecido cuál es la misión de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y los objetivos.

Esto les permite identificar con claridad qué quieren hacer, quién es el beneficiario y cuáles son los recursos materiales, monetario incluidos y las personas disponibles para prestar el servicio deseado.

Para iniciar el diseño del servicio es necesario partir del ideal de atención al beneficiario. Debe iniciarse desde el final y desde allí, plantear todo el proceso hasta el inicio del mismo. En consecuencia, debe adecuarse la estructura interna en función de este objetivo.

Habitualmente, en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), el proceso es a la

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Dra. Mónica Avero

inversa. Partiendo de lo que se tiene, se trata de hacer lo que se puede. Este modo de diseñar el proceso, fija la atención en función de la Organización con Fines Sociales (OFS) y no desde el beneficiario.

En mi experiencia de trabajo en Organización con Fines Sociales (OFS) he visto que replantear el diseño de servicio según aquel ideal potencia el crecimiento organizacional.

En la práctica de implementación implica una serie de reuniones internas con directivos de las áreas. El fin es intentar desactivar la resistencia al cambio, típica del miedo a no creer que su Organización con Fines Sociales (OFS) pueda crecer para adaptarse a este nuevo modo de atención al beneficiario.

En segunda instancia, una vez acordada la necesidad de investigar el servicio brindado y diseñarlo nuevamente si fuese necesario, se debe debatir el nuevo modelo de servicio que estarán dispuestos a brindar.

En tercera instancia, se debate el modo de implementación interna: áreas implicadas, etapas, costos, capacitación requerida.

La última instancia es la implementación externa, en la sociedad en general y en la atención al beneficiario en particular.

Análisis interno: los recursos disponibles.

Según López Araóz, que estudia la Administración de la producción y prestación de servicios, previo al diseño, debe realizarse un relevamiento dentro y fuera de la organización con fin social.

Cuando nos referimos al diseño y prestación de servicios nos referimos a ideas que nos sirven para definir un modo original y acorde a la misión que se definió en el capítulo 1.

Etapas 1: ideas de nuevos servicios: ¿dónde encontrar ideas para nuevos servicios?

1- Pueden usarse las ocasiones en que los beneficiarios se interesan por alguna actividad de las Organización con Fines Sociales (OFS) pidiendo algún servicio que no se brinda en la actualidad.

2- Otra situación es la confusión de un producto o servicio con el brindado por otra organización.

3- alguna necesidad que actualmente no se cubre porque no ha sido descubierta y es requerida por el personal o por el beneficiario.

4- una sugerencia del propio personal surgida de su experiencia en el contacto con los servicios, los productos y los beneficiarios.

La limitante de esto es lo que se menciona en el primer capítulo sobre las actividades que surgen, con el paso del tiempo y que son ajenas al objeto social y a la misión.

Primero evaluarlas si deben o no asumirse. Y, después, decidir si conviene una nueva idea.

Fuera de la organización:

Otras ideas pueden encontrarse por fuera de la Organización con Fines Sociales con origen en:

- 1- las necesidades del mercado que no son cubiertas
- 2- la cobertura de la oferta actual: es decir cuáles son los servicios que se brindan actualmente y que alcance tienen.

Etapas 2: Evaluación de las ideas:

Los criterios para evaluar las ideas nuevas o las innovaciones son dos:

- 1- el potencial es decir la capacidad de generar cambios reales y de crecimiento
- 2- el impacto tienen en la Organización con Fines Sociales (OFS) y en su entorno.

Limitantes en la implementación

Las dificultades de implementación de nuevas ideas deben evaluarse cuidadosamente. A fin de evitar desgastes de tiempo, recursos y conflictos humanos. Las ideas, en general, son buenas... conviene testear si traerían serios problemas prácticos de al aplicarlas.

Las variables fundamentales son la

- identificar la tecnología disponible

- adaptar los recursos materiales y económicos: los costos de implementación
- personal disponible en tiempo y necesidades de capacitación

Tipo de servicio que puede ofrecerse; general, específico.

- **General:** Por servicio general me refiero a aquellos servicios que pueden prestarse sin tener una capacitación profesional en la atención al beneficiario.
- **Servicios específicos:** son aquellas Organización con Fines Sociales (OFS) requieren una capacitación profesional en particular para la prestación del servicio o la entrega de un producto. Por ejemplo: atención médica, farmacia para entrega de medicamentos, asesoramiento jurídico, asesoramiento contable, etc.

Propiedades de la Prestación de servicios

El servicio a prestar o el producto a entregar tienen un componente de trabajo humano en el proceso de atención al beneficiario con características diferentes según la misión, la identidad y los objetivos de la Organización con Fines Sociales (OFS) que se trate.

El servicio puede tener las siguientes propiedades:

- Intermitente o continua
- A requisición del beneficiario o a ofrecimiento de las Organización con Fines Sociales (OFS). Lo que relaciona esta área con el área de Marketing
- Entrega de bienes o prestación de servicios
- Servicios y productos simultáneos, sucesivos, alternativos
- Definición del proceso interno entre la requisición del producto o servicio y la finalización de la acción de la Organización con Fines Sociales (OFS)
- Delimitación del concepto de calidad de atención: capacidad de atención, recursos materiales, dinero y personales que se afectarán a la prestación, organización interna, etc.
- Delimitación de responsabilidades legales y económicas.

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Dra. Mónica Avero

- Delimitación de fondos, donaciones a pedir,
- **Derivar a otras Organización con Fines Sociales (OFS) lo que no sea de incumbencia propia.**

Personal rentado, Personal no rentado y voluntarios

Las necesidades de personal y su capacitación se determinan una vez terminado el diseño completo del nuevo servicio a prestar o producto a entregar. Ya que las necesidades de capacitación, incorporación, rotación y cambios en las personas son la parte más sensible de la implementación.

Si los cambios se perciben como amenazantes para la propia situación actual, cualquier novedad será boicoteada intencional o inconscientemente para evitar ser alcanzados.

Por lo cual, cuando se requieran hacer cambios personales pueden optarse por dos caminos que serán elegidos según el criterios de los líderes, y sus estilos, circunstancias, cultura, etc. de cada Organización con Fines Sociales (OFS).

Un modo es mantener informados a todos los miembros de todo lo que se esté planificando, con el fin de generar confianza a través de generar sensación de transparencia y participación en las decisiones a tomarse.

Otra modalidad es no informar nada ni llamar la atención sobre los estudios que se están realizando hasta tanto se terminan. En este momento se informan los cambios, las personas afectadas, los recursos disponibles. Esta modalidad refuerza la idea de un equipo de conducción que ejerce la autoridad. No tienen los inconvenientes de la generación de incertidumbre antes de que se conozcan los cambios reales. Tienen la dificultad que si se filtra información puede aumentar la ansiedad antes de tener certezas sobre la posibilidad de cambios o no.

¿Producir o tercerizar?

¿Por qué algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) siguen prestando artesanalmente un servicio que es más caro que comprarlo?

Las razones son varias:

- El “romanticismo” de un producto artesanal
- La imagen institucional que puede estar asociado a esto

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Dra. Mónica Avero

- El estilo familiar del servicio o producto
- Estar arraigado en la Organización con Fines Sociales (OFS) por los vínculos sociales que genera su realización.
- La disponibilidad de efectivo:

Esta razón última razón es una de las determinantes a cambiar o no cambiar la prestación de un servicio o la producción. Comprar un producto o servicio necesita la disponibilidad de efectivo inmediato si es compra al contado o de un flujo constante de dinero si es compra a crédito o en cuotas.

Esto no siempre ocurre en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Y muchas veces es un condicionante para la continuidad, las ampliaciones, nuevas inversiones o la reforma de lo que está.

Por lo cual la decisión final de tercerizar un producto o servicio en lugar de producirlo es una importante variable que deberá considerarse junto con el área contable.

Mónica Avero

Curso de capacitación
para dirigentes de Organizaciones con Fines Sociales
y para proyectos en vías de desarrollo

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Parte IV

Administración Interna, Legal y Contable

Capítulo IV.1

Aspectos legales y contables

Objetivos organizacionales

Cuando hablamos de los objetivos, pueden tomarse en dos acepciones. Una desde el punto de vista legal y otra desde lo que mencionamos en Administración.

Desde el punto de vista legal, el interés en la definición de los objetivos está en el artículo 17 del Decreto reglamentario de la ley provincial de origen de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas de Entre Ríos.

Condiciones

Artículo 17: *La Dirección de Inspección de Personas Jurídicas apreciará las circunstancias de interés público que medien para conceder o negar la autorización requerida; cuidará que los contratos y estatutos presentados se conformen con a la ley, no sean contrarios a los principios de orden público, aseguran su organización y funcionamiento y que no se autoricen entidades con nombre igual o similar a otras ya constituidas, ni que se puedan confundirse con instituciones, dependencias o empresas del Estado o inducir a error sobre la naturaleza y características de la entidad.*

Exigirá además, que su objeto sea preciso y determinado y cuando se trate de sociedades anónimas, que estén asegurados sus recursos para solventar los costos de constitución²⁶.

Reafirmando esta disposición genérica para todas las sociedades y asociaciones, en la resolución n° 120, (actualmente derogada) de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas se detallaban los “requisitos mínimos necesarios que deberán contener los Estatutos Sociales de las entidades civiles en general”. En el anexo de esta resolución, punto 3 dice: “3) *indicación clara y precisa de sus objetivos y propósitos*”. Esto es, de 20 requisitos solicitados, los objetivos se mencionan en tercer lugar. De ahí puede deducirse la importancia que se les ha dado, después del nombre y el domicilio que identifican legalmente a la Organización con Fines Sociales (OFS).

²⁶ Decreto 1863/82 MGJE (BO 11/10/82), Reglamentando la Ley n° 6.963, capítulo III Disposiciones Generales, relativas a la constitución, funcionamiento, reforma y disolución de las entidades, artículo 17 condiciones.

En el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación se ha ampliado la legislación que regula a las Asociaciones Civiles y a las simples asociaciones. Esto está presente en los artículos 168 a 186 del nuevo Código, dentro de la Sección "De las Personas Jurídicas".

En la anterior ley orgánica de fundaciones, Ley Nacional nº 19.836 (del año 1972) se mencionan en dos momentos de importancia los objetivos. Actualmente esta ley se ha tomado casi íntegramente en el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación en los artículos 193 a 213.

En artículo 194, **Patrimonio inicial**

Art. 194º – Es requisito para la autorización que el patrimonio inicial posibilite razonablemente el cumplimiento de los fines propuestos; a estos efectos, además de los bienes que fueren donados efectivamente en el acto de constitución, se considerará su posible complementación por el compromiso de aportes de integración futura, contraído por los fundadores o terceros.

Sin perjuicio de ello, podrán resolverse favorablemente los pedidos de autorización cuando de los antecedentes de los fundadores, de los funcionarios contratados por la entidad o por las características del programa a desarrollar, resulte la capacidad potencial del cumplimiento de los objetivos perseguidos.

Y en artículo 3, al mencionar los requisitos estatutarios dice en el punto c)

“c) designación del objeto que debe ser preciso y determinado”.

¿Cuál es el interés del legislador en los objetivos?

Del estudio hecho sobre la legislación provincial y la nacional podemos reflexionar que, los objetivos sociales, cualquiera sea la forma jurídica asumida tienen una importancia central. Esto se debe a que, los objetivos, distinguen a una organización de otra. Esta distinción puede ser respecto de otras organizaciones con fin social o con fin de lucro. La importancia central se debe a que, si existiera una con el mismo objetivo, podría ser rechazado el pedido de constitución de una nueva organización. Y, en caso que fuera una organización anterior que ya dejó de existir, se estudiarán las causales por las que se extinguió. Si estas causales de extinción de alguna manera estuvieran directamente vinculadas a la imposibilidad de cumplir con el objeto social, también podría ser un motivo de rechazo de la constitución de una nueva.

Es decir que, los objetivos sociales no son sólo un deseo o un texto motivador que pueda resultar atractivo o conmovedor para implementar. Sino que, desde el punto

de vista legal, determinará el alcance y los presupuestos destinados a las tareas que realizará una Organización con Fines Sociales (OFS) en beneficio de la sociedad.

A su vez, los presupuestos presentados al solicitar la autorización, tienen como fin mostrar que las actividades proyectadas son posibles de ser cumplidas con los recursos autogenerados.

Corolario

Al asesorar a clientes que están deseando constituir una Organización con Fines Sociales (OFS) suele suceder que se redacten objetivos legales -que los redacta el abogado- y luego redactar otros que marcarán el rumbo según la misión del plan estratégico. Lo que provoca, en numerosos casos, duplicidad de trabajos. Se escriben textos para mostrar coherencia legal. Y se implementan otros, buscando eficacia práctica.

Esto puede evitarse si se define la misión antes que los objetivos legales... a pesar de la ansiedad de los clientes que desean rápidamente la autorización legal para iniciar las actividades sociales lo antes posible.

La profesionalidad de los asesores legales y contables quedará en evidencia al conducir exitosamente el proceso entre la racionalidad de buscar una mirada de largo plazo y la ansiedad de contar con la autorización legal rápidamente.

Relaciones con otras áreas internas

Otras incumbencias contables son los registros contables, las definiciones de costos y la decisión sobre precio o gratuidad de los servicios que se presten o de los productos que se vendan. Estos aspectos tienen a su vez una fuerte relación con las áreas de desarrollo de fondos, de marketing, de prestación de servicios y/o venta de productos, con los voluntarios que convocaremos y con el área de coordinación y liderazgo.

Ya que si bien las Organización con Fines Sociales (OFS), por definición, no tienen fin de lucro, sin embargo deben explicitar estas decisiones relacionadas al objetivo social y al modo de exteriorizarlo en la atención del beneficiario que pretenden servir.

En los casos en que estos aspectos no se han tenido en cuenta, repercuten directamente en la continuidad de la atención al beneficiario y de la misma Organización con Fines Sociales (OFS). Este tema se desarrolla en profundidad en el Capítulo III.1 Prestación de Servicio o Entrega de Productos.

Capítulo IV.2

Naturaleza Jurídica

Nuestras legislaciones nacional y provincial vigentes contienen varios tipos legales que regulan las agrupaciones de personas con un fin común. Sólo estudiaremos aquellos que podrían ajustarse a lo que, desde la Administración Estratégica, estamos denominando Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

Esto es importante ya que no es la figura jurídica la que determina que una organización tenga o no fines sociales. De hecho se han encontrado organizaciones que, buscando aprovechar los beneficios del fin social, son organizaciones con fines de lucro en la práctica. Sin embargo, el marco legal adecuado a los objetivos de una Organización con Fines Sociales (OFS) puede potenciar las actividades y favorecer a los beneficiarios.

Los tipos legales básicos que están previstos en legislación de Argentina son las asociaciones civiles con diversas formas, las fundaciones y las agrupaciones de modo mixto entre el fin social y el fin de lucro como son las cooperativas y mutuales. Otros tipos de agrupaciones que no cuentan con una regulación legal específica, están previstos en nuestro Código Civil. Además, hay otras organizaciones que tienen su propia regulación legal. Haremos un somero repaso de todos estos tipos a fin de identificar algunas características generales de la Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en la que estamos comprometidos y las ventajas del tipo jurídico en que está enmarcada.

OFS

Para este trabajo se definió en el capítulo I.1 *¿Qué es una OFS?, lo que significa una que una agrupación de personas tenga un fin social*. Esta definición la mencionaremos repetidas veces para justificar y delimitar el campo de esta investigación.

Una organización con fin social es aquella agrupación de personas cuyo fin es beneficiar a otros, determinados o no específicamente y cuyos beneficios, si hubiera, se reinvierten en la misma organización.

Como se menciona en la introducción a este capítulo, las figuras jurídicas son varias. Algunos tipos legales ya están fijos, otros son flexibles y otros se van legislando para cada organización en particular. En el Código Civil y Comercial, dentro del Libro Primero, Título Segundo que se llama de las Personas Jurídicas, están regulados los tipos legales reconocidos en forma privada dentro del artículo 148. Este listado no abarca todas las organizaciones con fines sociales (OFS) que estamos estudiando

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Dra. Mónica Avero

porque nuestra definición tiene mayor alcance.

Los dos tipos más generales son:

- Asociación civil: cuya naturaleza jurídica es la asamblea de personas con amplia participación en decisiones está presente los artículos 168 a 186
- Fundación: por su naturaleza jurídica es un patrimonio sujeto a la voluntad social del o los Fundadores y están reguladas en los artículos 193 a 224.

El estudio comparativo entre las asociaciones civiles en general y las fundaciones nos permite identificar entre ambas figuras con características comunes y con profundas diferencias Agrupación libre: personas agrupadas por el deseo de cambio social, sin una figura legal específica o asimilándose a algún tipo legal que le dé marco de autoridad a sus decisiones asumidas como grupos.

<i>Concepto</i>	<i>Asociación civil</i>	<i>Fundación</i>
<i>Objeto</i>	El bien común es lo único que las une y las hace semejantes	
<i>Naturaleza jurídica</i>	Altruismo, desinterés y satisfacción de imperativos espirituales. Comunión de voluntades con permanencia temporal.	Nacieron con el objeto de afectar un patrimonio propio para celebrar misas luego de fallecidos.
<i>Voluntad del fundador</i>	No existe una voluntad única sino que surge de los asociados con voluntad de permanencia. Funciona como democracia directa, no pueden reservarse cargos ni votos, aunque es posible la reelección. Se resuelve por votos de pares.	Se respeta a ultranza. Puede designarse presidente vitalicio o que su voto sea necesario para determinadas resoluciones. Puede establecerse en forma testamentaria y sino se disuelve la fundación. Aún si muere durante la constitución, se debe respetar.
<i>Determinación del objeto</i>	Formulación genérica puede modificarse porque es voluntad mancomunada expresada por la mayoría. Ej.: clubes atléticos que tienen escuelas.	Precisión y determinación en cuanto a la formulación de los propósitos fundacionales. Esto encuentra sustento en el respeto de la voluntad del fundador. El objeto no puede ser modificado salvo cuando deviniere en imposibilidad de cumplimiento. (Imposibilidad legal de modificarlo = cambia la fundación).

Patrimonio Inicial	Un monto mínimo fijado por DIPJ y luego puede aumentar con el producto de las cuotas que abonen los asociados. ²⁷	Como la caracteriza la afectación de un patrimonio que permita desarrollar los objetivos, el monto inicial es significativo. Deben acreditar la solvencia financiera que muestre continuidad en sus actividades. El Código permite un patrimonio potencial cuando la calidad asegure cumplir los fines. Los aportes en \$ deben depositarse en un banco oficial y los aportes no dinerarios constar en un inventario valuado por Contador Público.
---------------------------	--	--

Dentro de lo que se denominan *asociaciones civiles* se engloban a las agrupaciones de personas que desean alcanzar fines sociales. Puede decirse que, en general, quienes no elijan una figura jurídica de fundación o cooperativa, están alcanzados por la legislación de asociaciones civiles. Y que dentro de la figura jurídica de asociación civil, si no tienen una regulación especial, son alcanzados por las generales de la ley.

En los casos que se han ido gestando legislaciones con especificidades propias se debe a la propia acción de los miembros, de grupos de asociaciones, del Estado, etc. con el fin de proteger y promover a las propias asociaciones, a terceros, a la comunidad en general frente a obligaciones y derechos específicos para cada caso. Algunos ejemplos son las mutuales, las asociaciones cooperadoras, los clubes, los gremios, los colegios y consejos profesionales y asociaciones sindicales. Todos ellos tienen una regulación legal propia.

Las **mutuales** son reguladas por la ley orgánica de mutuales n° 20.231 y las resoluciones del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía social (INAES)²⁸

Las **asociaciones cooperadoras escolares** son reguladas por la Resolución n° 3850/18 C.G.E., de fecha 24 de septiembre de 2018. Anteriormente existía otra resolución del año 2008 y demás antecedentes normativos que permitieron arribar a esta nueva resolución superadora y enriquecedora de las anteriores. Tal como lo menciona en sus considerandos. Puede consultarse en la página del Consejo General de Educación de Entre Ríos, sección Normativas. .

Otras **asociaciones cooperadoras** tienen también su regulación propia. Asociaciones cooperadoras de la Policía, etc.

Los **clubes deportivos** tienen como base jurídica las asociaciones civiles, sin

²⁷ En la página de la Dirección de Inspección de Persona Jurídicas de Entre Ríos se fijan los requisitos.
<https://www.entrerios.gov.ar/personasjuridicas/index.php> visto fecha febrero de 2020.

²⁸ Para ir consultar las normas vigentes y actualizadas ver www.infoleg.mecon.gov.ar visto febrero 2020

embargo dentro de nuestra provincia existen numerosas regulaciones legales que afectan a su constitución, sus deudas, los impuestos, etc. que buscan promover las acciones de los clubes y aumentar los beneficios para los asociados.

El Registro Provincial de Instituciones Deportivas es el espacio donde deben inscribirse los clubes para obtener un reconocimiento de su existencia y los beneficios legales, exenciones impositivas. El Fondo Provincial del Deporte tiene como fin promover la actividad deportiva a través del financiamiento desde el Estado provincial. La ley provincial de Inembargabilidad de clubes n° 9.993 que les permite acogerse a un régimen especial en casos de dificultades económico-financieras.

Además se conformó una asociación de segundo grado que reúne a los clubes entrerrianos para defensa de los intereses comunes. Esta asociación se denomina Unión de Clubes Deportivos de Paraná.

La legislación denominada Ley para Entidades Deportivas con Dificultades Financieras n° 25.284 del año 2000 surgió por el intento de remate y liquidación del Club Racing de Buenos Aires que fue defendido por sus asociados. Entre los objetivos se menciona, en el artículo 2º inc. a) “proteger al deporte como derecho social”. Es decir que este régimen se realizó en atención a los fines sociales específicos y a los beneficios para la comunidad por la existencia del club, más allá de sus dificultades con acreedores.

Las **Comisiones Vecinales** son un tipo de organización con fines sociales que tienen una figura legal específica dentro del ámbito municipal de la ciudad de Paraná. Y son un ejemplo de organización que no están expresamente mencionadas en los incisos a) a h) artículo 148 del Código Civil y Comercial sino que se incluyen dentro del inciso i).

Se ha establecido por la existencia y regulación de las Comunidades Vecinales por Ordenanza n° 8311/01 con diversas modificaciones puede consultarse en el Digesto de Ordenanzas de la Municipalidad de Paraná²⁹. El fin de las comunidades vecinales es, según el artículo 4º, inc. a).

“a) Su actividad se proyectará, en todos los casos, en procura y obtención de la unidad y armonía en el vecindario que representen y en el entendimiento y colaboración mutua entre sus iguales y otras entidades de bien común”.

Sin figura legal específica

Para comprender el alcance de nuestra legislación todavía se menciona un caso más. Y es cuando una agrupación de personas no tiene una figura legal específica. En el Código Civil y Comercial se hace mención de las personas jurídicas como simples asociaciones desde el artículo 187 al 192.

²⁹ <https://digesto.parana.gob.ar/index.php/tomos/tomo-i-municipalidad-de-parana/participacion/comunidades-vecinales>
visto febrero de 2020

Colegios y Consejos Profesionales

Algunos casos de agrupaciones de profesiones liberales se han ido conformando a partir de asociaciones civiles. En estos casos, su legislación es la misma que mencionamos anteriormente.

Cuando un Colegio o Consejo Profesional es reconocido como agrupación de profesionales liberales que tienen un actividad reconocida y específica, su origen es una ley provincial especial que rige la matriculación, las actividades de los profesionales, el financiamiento y cobro de cuotas, las incumbencias profesionales, entre otros.

Las cooperativas

Las cooperativas son un caso especial, que podría denominarse mixto. Ya que si bien su fin es el lucro de los integrantes para su propia subsistencia, tiene otras características diferentes a las organizaciones con fines de lucro. Debido a la relevancia actual de estas figuras, esbozaremos algunos conceptos.

Las cooperativas tienen un fin de agruparse para un beneficio de bien común entre los asociados y también de la comunidad. Estos fines varían de una cooperativa a otra como puede ser: obtener mejores precios, aunar esfuerzos para defensa mutua de los asociados, ofrecer un mejor servicio a la sociedad, etc.

Según la ley orgánica de su funcionamiento n ° 20.337, las cooperativas

“Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.”.(Artículo 2, inc. 6)

Tomando este concepto de modo aislado, este caso no entraría en la definición que se menciona al inicio de este trabajo al delimitar las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Sin embargo, los fines sociales que agrupan a las personas que las constituyen, les dan características únicas y que ameritan un tipo de estudio específico para ellas. Por eso se las denomina organizaciones con fines mixtos.

Pueden ampliarse la información en la página www.argentina.gob.ar/inaes ya que varios trámites pueden realizarse desde allí a través de la modalidad TAD - trámites a distancia- .

Capítulo IV.3

Aspectos Contables e Impositivos

- **Normas impositivas**
- **Normas contables: registros contables**
- **Costos definición, ¿qué costos?**

Este tema es uno de los temas que más dificultad ha presentado. La dispersión de las normas, la diversidad de tipos, las diversas jurisdicciones, los cambios continuos de las mismas han hecho que la búsqueda sea compleja y de actualización continua.

Por lo cual, a los fines de delimitar el alcance de este trabajo y estar al tanto de la actualización de la temática se fija como mes febrero de 2020 como tope a la actualización normativa. Dejando a los potenciales lectores el trabajo de búsqueda de los cambios posteriores a esta fecha. A fin de facilitar la búsqueda, se recomienda en cada lugar los sitios de internet instituciones donde pueden encontrarse las más importantes. El sitio del Ministerio de Hacienda de la Nación donde se presenta la legislación actualizada más completa es www.infoleg.mecon.gov.ar

Esquema de trabajo para este apartado:

Normas impositivas

- Relacionadas a Impuestos Nacionales
- Relacionadas a impuestos Provinciales.
- Relacionados a impuestos municipales

Normas Contables

- Normas Contables según legislación nacional
- Normas Contables según legislación provincial
- Normas Contables Profesionales

Normas impositivas

La legislación de nuestro país tiene tres niveles según el Poder legislativo que le dio origen:

- normas de origen y jurisdicción nacional: las leyes, decretos y resoluciones nacionales.
- Normas de origen y jurisdicción provincial: las leyes, decretos y resoluciones provinciales.
- Normas de origen y jurisdicción municipal: las ordenanzas municipales.

A su vez, esto marca una jerarquía donde prevalece la legislación nacional sobre las provinciales y las provinciales sobre las municipales. En la materia correspondiente a lo impositivo y lo contable se mantiene esta jerarquía legislativa. Por lo cual, las normas se aplican por jerarquía legal y por ámbito jurisdiccional.

Normas impositivas relacionadas a Impuestos Nacionales

Los impuestos vigentes que alcanzan a las Organización con Fines Sociales (OFS) son los mismos que para otros tipos legales. No se eximen de impuestos a una figura legal específica. Sino que, dentro de ciertos requisitos previstos en la Ley n° 20.828 del Impuesto a las Ganancias y su Decreto Reglamentario n° 1344 de 1998, se deben enmarcar a los casos de exención para cada Organización con Fines Sociales (OFS). Es decir que debe tramitarla cada una ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Hoy día está vigente la Resolución General n° 3166/2011 para pedir la exención del Impuesto a las Ganancias y los aspectos vinculados a donaciones en dinero y en especie. Esta resolución complementa y modifica, según su propio ámbito a la Ley de Impuesto a las Ganancias n° 20.628, al Decreto Reglamentario y a la Resolución General AFIP n° 2681 del año 2009 que trata sobre las Entidades Exentas.

A partir del año 1999 se crea por primera vez un Registro de Entidades Exentas mediante la Resolución General AFIP n° 729. Las leyes de creación del Impuesto al Valor Agregado, Impuestos a los Bienes Personales, de Ganancia Mínima Presunta, etc. en diversos artículos regulan las condiciones de exención del pago en cada uno de esos impuestos.

En varios casos, a efectos de simplificación de trámites, asumen como exentas a las incluidas en el artículo 20 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, y en consecuencia, a las inscriptas en el Registro de Entidades Exentas. Sin embargo, las reformas tributarias aprobadas con posterioridad a 1999, cuando hablan de exenciones, mencionan este Registro de Entidades Exentas.

Normas impositivas relacionadas a Impuestos Provinciales

Las normas relacionadas a los impuestos de la Provincia de Entre Ríos están reunidas en el Código Fiscal de la Provincia de Entre Ríos. Este código³⁰, contiene las normas básicas de cada impuesto y, en cada año fiscal se van actualizando los aforos, las multas, etc. No existen exenciones generales para todos los impuestos en cuanto al objeto o al sujeto del impuesto. Sino que el cada apartado donde se legisla sobre un impuesto específico se regula también las exenciones al pago.

En el Libro Segundo, Parte Especial se regulan cada uno de los Impuestos y en cada uno, los alcanzados en exenciones. El Impuesto Inmobiliario regula las exenciones en el artículo 150, el impuesto a los Ingresos Brutos en el artículo 194, el Impuesto a los Sellos en el artículo 245, otras tasas retributivas eximen a entidades sin fines de lucro en el artículo 262 y el Impuesto a los Automotores en el artículo 283.

Normas impositivas relacionadas a tributos municipales

Dentro de nuestra legislación constitucional no permite a las municipalidades el cobro de impuestos ya que asume que los gastos son coparticipados por la Provincia. Pero están autorizadas a cobrar tasas y contribuciones por los servicios que prestan a los vecinos. En nuestra Provincia está la nueva Constitución Provincial rige desde el año 2008. En la sección IX de la Constitución Provincial se trata de los municipios. La Ley Orgánica de Municipios en la Provincia de Entre Ríos³¹ establece el funcionamiento de las dependencias administrativas municipales, villas, juntas de fomento, etc. Ha sido actualizada en 2015.

En el Digesto de Ordenanzas municipales pueden consultarse las normas que rigen la Municipalidad de Paraná. El Código Tributario Municipal³² establece las tasas y contribuciones. En único apartado, el título XIV Exenciones trata todo lo relacionado a se mencionan los sujetos o las condiciones en que se eximirán de los impuestos.

Normas Contables

Las normas contables se refieren a la registración de los hechos económicos que

³⁰ Puede consultarse en <http://www.ater.gov.ar/ater2/archivos/Codigo%20Fiscal%20-Ley9622-Decreto3564-%202018.pdf>

³¹ https://www.tribunalelectorales.gob.ar/userfiles/files/Leyes%2020150430/LEY%20P_%20N%2010027%20-%20%20Organica%20de%20los%20Municipios%20de%20Entre%20Rios.pdf

³² <https://digesto.parana.gob.ar/index.php/tomos/tomo-ii/rentas/codigo-tributario-municipal?start=14>

afectan el patrimonio de una Organización modificándolo y que sean de interés de los dueños y/o de terceros.

Las normas contables además de estar reguladas en las legislaciones nacionales y provinciales, son controladas en su aplicación por los organismos profesionales que controlan a los profesionales matriculados. La información contable de las organizaciones no es sólo un ámbito de acción privada sino que, la información emitida y los estados contables tienen un interés social. Es decir que la información que afecta al patrimonio de una Organización con Fines Sociales (OFS) no es solamente privada, sino que el Estado, los beneficiarios, los donantes, etc. están tienen interés en que esta información sea clara y accesible con el fin de poder saber qué está pasando con los bienes materiales e inmateriales de dicha organización.

Las normas tienen origen y son reguladas en

- Normas Contables según legislación nacional, organismos dependientes del gobierno de la Nación.
- Normas Contables según legislación provincial, organismos dependientes del gobierno provincial.
- Normas Contables Profesionales, entidades que regulan la matrícula de los profesionales.

Normas Contables Nacionales

NO existe una única fuente. En las leyes de origen de las diversas asociaciones que mencionamos en el Capítulo IV. 2 Naturaleza Jurídica se regulan, además de la constitución de las mismas, los registros contables y los comprobantes de los hechos económicos. Por lo cual, debe consultarse cada una de las leyes que dan origen a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) para conocer cuáles son las normas contables que requiere la ley nacional para brindar información sobre sus actividades económicas.

La propia Inspección de General de Justicia, en el ámbito nacional controla a las organizaciones con fin de lucro y con fines sociales. En su página institucional se describe a sí misma de esta manera:

*La **Inspección General de Justicia**, organismo dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, tiene la función de registrar y fiscalizar a las sociedades comerciales, sociedades extranjeras, asociaciones civiles y fundaciones que se constituyen en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A su vez, es la encargada de la inscripción en el Registro Público de Comercio de las sociedades*

comerciales nacionales y extranjeras, las matrículas de los comerciantes, y de los auxiliares de comercio; ejercer el control federal de las sociedades de ahorro e implementar el Registro Nacional de Sociedades (Art. 3 Ley 22.315, Art. 2 Ley 26.047).

Estas funciones que ejerce la IGJ son indelegables y se complementan con las realizadas por los organismos registrales de las distintas provincias.

La Inspección tiene un rol trascendente en la vida económica y social, en tanto asume la responsabilidad de garantizar el correcto funcionamiento de las entidades jurídicas, respecto de sus obligaciones con la sociedad de la que forman parte.

En este marco, trabaja por ser un organismo reconocido a nivel nacional y provincial por su liderazgo técnico, su excelencia y confiabilidad en la fiscalización y registro de los distintos tipos societarios. Asume el compromiso de evaluar y establecer los mecanismos de modernización necesarios, con la finalidad de lograr un óptimo cumplimiento de sus funciones. Este proceso abarca una adecuación tanto en materia jurídica, como de recursos económicos, técnicos y humanos.

Este énfasis en los aspectos organizativos se traduce en acciones y programas que promueven la innovación permanente, en la búsqueda del logro de las metas propuestas, orientados por la calidad del servicio.

Bajo este marco estratégico la IGJ se propone reforzar el vínculo y la articulación con diversos organismos del sector público, utilizando los instrumentos estatales disponibles para llevar a cabo la tarea de modernización. Para el logro de este objetivo, se pone especial énfasis en la interacción con los organismos registrales de las distintas provincias.³³

La IGJ es el organismo referente de las diversas normas sobre las asociaciones y sociedades. La regulación de las situaciones concretas lo debe dar cada una de las jurisdicciones provinciales dentro de su ámbito de aplicación.

Normas Contables según legislación provincial, organismos dependientes del gobierno provincial.

La Ley Orgánica de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas de Entre Ríos n° 6963 del año 1982 establece el funcionamiento y las atribuciones de control y fiscalización que tendrá el organismo. Además el Decreto 1863 del año 1982 reglamenta esta ley. En el capítulo III del Decreto 1863/82 se trata de las Disposiciones Generales Relativas a la constitución, funcionamiento, reforma y disolución de las entidades. En el Capítulo IV se habla de las Disposiciones especiales relativas a las asociaciones civiles y fundaciones.

³³ <http://www.jus.gov.ar/igj/la-igj/institucional.aspx>

En la página institucional, dentro del menú Entidades Civiles se dan las normas para las asociaciones civiles y las fundaciones.³⁴ Aquí se encuentran detallados los procedimientos de constitución, información contable requerida, asambleas ordinarias y extraordinarias, procedimientos de reforma y de disolución, en caso que sucedieran estas situaciones.

Normas Contables Profesionales

Dada la dispersión, la generalidad y la antigüedad de la legislación estatal nacional y provincial, los organismos que regulan la matrícula de los profesionales han emitido normas específicas acerca de la información que deben brindar los registros contables de las organizaciones. Estas normas han ido progresando en especificación y en detalles a los fines de claridad de la información expuesta a terceros.

Si bien existe un organismo de segundo grado, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas donde se investiga y se elaboran las normas contables profesionales, son puestas en vigencia en cada provincia por el organismo que las regula. En Entre Ríos se denomina Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos.

En la actualidad este Consejo cuenta con una Sede Central y catorce Delegaciones distribuidas en el ámbito de toda la provincia, las cuales representan el ámbito natural de reunión de los colegas que deseen realizar un aporte técnico, institucional o científico, y para ello se han ido creando las Comisiones de Trabajo, que se han convertido en el reducto natural de intercambio de conocimientos, de lucha por la defensa de las incumbencias, tarea en la cual la institución está ampliamente comprometida, al igual que la defensa de los intereses de la comunidad en los aspectos que le competen.³⁵

La Resolución Técnica N° 25 de la F.A.C.P.C.E. “Modificación de la R.T. N° 11”. Res. N° 685³⁶ es la norma vigente para la confección de los Estados Contables de Organización con Fines Sociales (OFS).

La Resolución Técnica N° 24 de la F.A.C.P.C.E. “Aspectos Particulares de Exposición Contable y Procedimientos de Auditoría para Entes Cooperativos”. Res. N° 684 es una norma específica para las cooperativas.

³⁴ <https://www.entrerios.gov.ar/personasjuridicas/index.php?>

³⁵ http://www.cpceer.com.ar/despachos.asp?cod_Des=3203&ID_Seccion=165 actualizado al 25 de mayo de 2012.

³⁶ http://www.cpceer.com.ar/seccion.asp?id_menu=33

Costos definición

El tema de los costos ha sido estudiado desde el punto de vista de la Administración, de la Contabilidad y de la Economía. En cada rama de las Ciencias Económicas según sea el objetivo propio de cada una de ellas.

La importancia de determinar adecuadamente los costos es no descapitalizarse. Es decir que al calcular incorrectamente los costos, se determina inadecuadamente los resultados (ingresos menos costos) y por lo tanto puede llegar a aplicarse como inversión o a gastos, dinero o bienes suponiendo que son excedentes.

Sin embargo, es capital que se requiere para el mantenimiento y la continuidad de las actividades habituales de la Organización con Fines Sociales (OFS).

Costos en Economía

Desde el punto de vista de la Economía, los costos se definen como costos de oportunidad. Los costos de oportunidades son las oportunidades o alternativas que se dejan de lado porque se ha decidido desembolsar una suma de dinero en un bien en lugar de producir, consumir, invertir en otro.

En Refino – Delicia (2009) se define de esta manera:

Costos: son los montos económicos (o desembolsos) utilizados para el desarrollo de una actividad, en forma planificada, que esperan ser retornados en su totalidad por el ingreso económico producido por la venta del resultado de esa actividad. Ejemplo: costo de materiales, de máquinas (amortizaciones), de mano de obra, etc.

Los costos pueden ser (...) “de oportunidad”, representando la valoración económica de utilizar el capital para esa actividad y no para otra que arroje también ganancias comparativas. (p.36)

En esta definición interesa destacar que no incluye dentro de los costos una ganancia moderada para el productor. Tiene en cuenta los recuperos de capital invertido al incluir las amortizaciones en el ejemplo de costos incluidos.

Según Swoboda, Díaz Caferatta y otros:

Este costo se mide en términos de unidades del bien que tiene que sacrificarse. Así el costo de oportunidad de un bien puede definirse como la cantidad en que debe disminuir la producción de un bien para incrementar el otro en una unidad.

En forma algebraica, el costo de oportunidad de A en términos de NA (CoA/NA), se calcula mediante el cociente de los incrementos

$$\frac{\Delta NA}{\Delta A}$$

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Dra. Mónica Averó

En Mochón y Becker (2008) se dice:

El costo económico considera el costo de oportunidad de todos los recursos utilizados, esto es, lo que todos los recursos podrían obtener en su mejor uso alternativo. (p.96)

Costos en Contabilidad

Dentro de la ciencia contable se cuentan con las normas contables profesionales donde se regula el modo de computar los costos. Esto está regulado en las Resoluciones Técnicas.

Las Resoluciones Técnicas son normas que regulan la profesión contable en todo el país. La Federación Argentina de Consejos Profesionales (FAPCE) cuenta con un centro de estudio donde se plasman estas cuestiones luego de un período de estudio y consulta con todos los profesionales. Estas normas son aceptadas en cada jurisdicción provincial y, a partir de ese momento entran en vigencia.

Sin embargo, no siempre hay uniformidad en las opiniones. La Resolución Técnica N° 17 regula las Normas Contables Profesionales denominadas Desarrollo de Cuestiones de Aplicación General. El contenido son cuestiones conceptuales del ámbito contable con el fin de homogenizar criterios de tratamiento técnico y de presentación de la información contable. La actualización más importante ha sido en agosto del 2008 por lo cual se toma este texto legal

En la sección 4 se tratan los temas de medición contable en general.

4.2. Mediciones contables de los costos

4.2.1. Reglas generales

En general, la medición original de los bienes incorporados y de los servicios adquiridos se practicará sobre la base de su costo.

El costo de un bien es el necesario para ponerlo en condiciones de ser vendido o utilizado, lo que corresponda en función de su destino. Por lo tanto, incluye la porción asignable de los costos de los servicios externos e internos necesarios para ello (por ejemplo: fletes, seguros, costos de la función de compras, costos del sector de producción), además de los materiales o insumos directos e indirectos requeridos para su elaboración, preparación o montaje.

Las asignaciones de los costos indirectos deben practicarse sobre bases razonables que consideren la naturaleza del bien o servicio adquirido o producido y la forma en que sus costos se han generado.

En general, y con las particularidades indicadas más adelante, se adopta el modelo de "costeo completo", que considera "costos necesarios" tanto a

los provenientes de los factores de comportamiento variable como a los provenientes de los factores de comportamiento fijo que intervienen en la producción.³⁷

Como puede apreciarse el modo de consignar los costos es muy diferente del ámbito económico estricto. Ya en lugar de comparar los costos en relación a otras alternativas, directamente asigna todos los costos de producción de un bien o prestación de un servicio. Desde su inicio hasta que es vendido, incluyendo, flete y otros costos de ventas.

La ventaja de esta modalidad es que asegura el recupero de todo lo invertido en la producción de un bien y/o prestación del servicio a través del precio. Sin embargo, la dificultad precisamente es que encarece mucho los productos en relación a la competencia, quizás achicando márgenes de ganancias y dificultad las estrategias de precios en mezclas de productos/servicios que favorezcan la competitividad de los mismos.

La otra observación es que no considera dentro de los costos la porción asignable al productor como una “devolución” por el trabajo que realiza en su propio negocio y no en otro.

Costos en Administración

Dentro de Políticas de Empresa este es un capítulo muy importante. Es lo que se conoce como costos para la toma de decisiones. Son los modos en que agrupamos los costos con el fin de tomar decisiones

- de dar de baja/continuar con un producto,
- vender/fabricar
- comprar/fabricar

En el caso de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) estas decisiones están directamente vinculadas con la atención al beneficiario. En muchos casos, la administración interna pasa por una prestación artesanal del servicio y a su vez, de los productos con que intenta satisfacerse al beneficiario.

Por lo cual, no está centrada la atención en los costos de determinados productos/servicios. En estas situaciones analizando estas situaciones con miras a la reducción de costos, puede descubrirse que resulta comparativamente más caro la producción artesanal que la compra a terceros de los productos o los servicios necesarios.

³⁷ <http://www.facpce.org.ar:8080/infopro/categorias.php?categoria=3>

Costo del capital propio invertido

Quiero recordar que, particularmente dentro del área de incumbencia de la Ciencia de la Administración, los costos no son un simple listado de lo que debe erogarse. Sino que la asunción de determinado costo o no es una decisión a tomar tan importante como cualquier otra.

Y que, además, puede considerarse un margen de ganancia normal según las actividades previstas y la historia organizacional. Este margen de ganancia tiene como fin la remuneración por las actividades que realiza la Organización con Fines Sociales (OFS).

Si bien esto proviene de la Administración como remuneración del capital, en el área contable ya desde los años 90 se viene considerando esta posibilidad en los estudios doctrinales sobre cómo registrar los costos y la consideración de la remuneración del esfuerzo del dueño del capital empresario.

El sentido de esta remuneración es un reconocimiento monetario de uno de los tres factores de la producción: capital. La tierra y el trabajo tienen un pago por su uso. Pero en el caso del capital se considera que la una parte de la ganancia empresaria debe invertirse y el resto queda para el propietario.

En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), precisamente, como su objetivo no es el lucro pareciera que todo debe invertirse o gastarse. Sin embargo, me parece conveniente considerar una remuneración del capital propio invertido de la Organización con Fines Sociales (OFS) con el objetivo de evitar descapitalizarse por distribuir, gastar o invertir en exceso los beneficios obtenidos. De este modo asegurar la continuidad del desarrollo organizacional en el corto y en el largo plazo.

¿Qué costo utilizar? ¿Según la Economía, la Contabilidad o la Administración?

Los cálculos de costos a utilizar internamente serán aquellos necesarios según el uso que demos a la información obtenida. El cálculo de costos tiene como fin:

- las registraciones contables,
- brindar información a terceros y
- a organismos públicos.

La información que debe presentarse debe elaborarse según el modo como hayan

sido aceptadas las Resoluciones Técnicas nacionales en cada Colegio o Consejo Profesional de Ciencias Económicas en la jurisdicción provincial.

En caso que los costos estimados se necesiten como información para toma de decisiones, deben calcularse para cada situación en particular. Esto implica que la información debe elaborarse según se tenga disponible o producirla según se necesite.

Obviamente que esto implica un trabajo extra para quienes estén trabajando en esta área en particular. Por lo cual, una de las decisiones de los líderes es contratar personal rentado para este trabajo profesional específico. Ya que las consecuencias legales abarcan varios ámbitos. Los errores y faltas de información, intencionadas (dolosas) o no (culposas). Estos tienen una sanción civil, penal, tributaria y profesional para las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y para el personal emisor.

Mónica Avero

Curso de capacitación
para dirigentes de Organizaciones con Fines Sociales
y para proyectos en vías de desarrollo

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Parte V

***Marketing de Valores
en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS)***

Capítulo V.1

Marketing

- **¿Marketing en las OFS? ¿que es Marketing?**
- **¿Cuál es la diferencia entre una OFS y una empresa con fin de lucro?**
- **¿Podemos hacer marketing en una OFS?**
- **¿Qué Marketing y marketing de valores?**

¿Qué es MKT?

Hay varias tendencias entre los autores que hablan de Marketing. Autores que lo ensalzan y autores que lo rechazan, hasta decir que no existe algo que se llame Marketing.

Algunos cuestionan el nombre en inglés y que debe llamarse Comercialización.

Otros relacionan al Marketing con

- Difusión y publicidad
- Producto que ofrecemos o servicios que brindamos
- Precio y marca
- Ventas / vendedores
- Comisiones de ventas

El marketing tiene que ver con las ventas de productos o servicios. Para que esta venta sea eficaz (que cumpla su objetivo) y la eficacia (a bajo costo) debe hacerse difusión, publicidad, incentivos de ventas.

También abarca el marketing lo que tiene que ver con el precio aceptable y que genere ingresos. Dentro de las estrategias de marketing se incluyen las relaciones entre el precio y la marca y como las relaciona el cliente al momento de elegir la compra de un producto o un servicio.

También tienen que ver con la ventas y las actitudes de los vendedores: con “sonría y venta” y con verdaderos servicios de venta al cliente.

Las comisiones por venta y los incentivos legítimos de comisiones son parte del marketing. ¡Y la realidad de sistemas de incentivos que parecen empresas del siglo 19! ¡También!.

¿Y qué más es MKT?

- Promoción humana
- Conocer al beneficiario
- Servicio acorde al beneficiario
- Llegar a tiempo o estar cuando nos necesitan
- Ganar – ganar
- Redes de contacto con otras OFS

Las teorías más modernas de Administración Estratégica, posteriores a 1970, se refieren a just in time (justo a tiempo), círculos de calidad total, administración centrada en el cliente.

Dentro de estas estrategias se incluyen además de los aspectos estratégicos de venta, otros aspectos “soft” que abarca aspectos sociales, psicológicos, confianza, fidelización, beneficios mutuos de todas las partes incluidas en la relación, etc. Todos estos conceptos pueden aplicarse al marketing de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

¿Algo más es MKT?

- Continuidad con el Servicio ofrecido

Lambin, Jean-Jaques³⁸ dice que:

El Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades

Santesmases Mestre, Miguel³⁹ considera que el marketing es “una moderna ciencia social”.

(...) **El marketing**⁴⁰ *estudia las causas y mecanismos por los que*

³⁸ Lambin, Jean-Jaques, *Marketing estratégico*, Mac Graw/Hill, España, 3ra. Edición, 1995, p.5

³⁹ Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing, conceptos y estrategias*, Pirámide, 3ra. Edición, 1996, p.25-26.

⁴⁰ Destacado en el original.

*se rigen las relaciones de intercambio (de bienes, servicios o ideas) entre dos o más partes, ya sean personas u organizaciones (públicas o privadas), y que persigan o no fines lucrativos. El **marketing** trata de conseguir que el resultado de la relación de intercambio sea una transacción, que resulte satisfactoria para todas las partes que intervienen, y de la cual se deriven otras relaciones posteriores, que sean estables y duraderas y que favorezcan vínculos de lealtad. Desde el punto de vista de la empresa u organización que se dirige al mercado para ofrecer sus productos, la aplicación de este concepto de marketing implica una orientación de sus actividades de intercambio hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores o usuarios, con el fin de lograr, al mismo tiempo, un cumplimiento más efectivo de sus propios objetivos.*

Estos dos autores hablan del marketing como el que propicia la relación entre las partes que buscan satisfacer una necesidad. Y que esta relación sea “duradera, estable y que favorezcan vínculos de lealtad” (Santesmases Mestre).

¡Qué pocos que hablan de Marketing conocen esta definición!

Hace un tiempo, un vendedor mayor me atendió con mucha amabilidad en un negocio. Le contesté con admiración que esa amabilidad no la encontré en otros negocios del mismo rubro. Me dijo con sabiduría: “¡Así usted vuelve!”

En las relaciones comerciales el objetivo inmediato es la compraventa de un producto. Sin embargo, la mediación en las relaciones comerciales que es el producto, puede ser más fructífera en lo humano y en lo comercial si pensamos en la relación de largo plazo entre el cliente y el vendedor.

¡Qué pocas veces pensamos en esta relación de largo plazo! En las Organización con Fines Sociales (OFS) esto parece más evidente.

Pero no siempre... cuando estamos pensando en el diseño de la promoción de los valores, del servicio, de las actividades que hacen al objeto organizacional... ¿se piensa en la continuidad en el largo plazo?

Según lo que he ido comprobando en la realización de este trabajo, la respuesta es negativa.

Obviamente, como en las otras áreas que estamos estudiando, las tareas, las funciones, las actividades van surgiendo según van aumentando las demandas de los beneficiarios. Y esto lo mencionan las mismas consultas hechas por los

miembros de las diversas Organización con Fines Sociales (OFS).

La clave es que, al momento de profesionalizar las actividades, se tengan en cuenta las relaciones de largo plazo. A su vez, será un ideal poder mirar en conjunto las tareas y relaciones entre las áreas internas. Y entre las áreas y el entorno.

Manes, Juan Manuel⁴¹, dice que

Para quienes sientan algo de esto (contradicción entre marketing y educación), es necesario recordar que como servicio, la educación debe adaptarse permanentemente a los requerimientos de una realidad cambiante que exige nuevos contenidos, espacios, diseños curriculares y estilos para ser útiles a la sociedad. Y que, precisamente, el marketing, no es un medio para vender más o más caro; incluye las nociones de calidad y de adaptación de la oferta y la demanda; es decir adecuación del servicio que se brinda -en este caso la formación y capacitación- a las necesidades de sus receptores -en este caso los alumnos-, el conocimiento e interpretación de las mismas y la mayor aproximación posible a su satisfacción. Esto es válido tanto para las instituciones aranceladas (gestión privada) como para las gratuitas (de gestión oficial o estatal).

Lo transcribo como otro ejemplo. El autor es docente y que se ha especializado en el marketing de instituciones educativas. Me parece interesante como remarca la relación entre el que ofrece y el recibe.

Aunque no menciona el largo plazo, quizás porque le parece que es implícita en la relación educativa, quiero destacarla. Esta relación de largo plazo es imprescindible en entre educadores, institución educativa y estudiantes.

Es decir que los autores coinciden en esta relación de satisfacción mutua y de largo plazo.

MKT ¿real o inventado?

- MKT: agradable/profesional/simpático/sociable/ en positivo
- Pero también: fortalezas/oportunidades/necesidades del entorno.

⁴¹ Manes, Juan Manuel, *Marketing para instituciones educativas*, Granica, España, 2da edición, 2008, p.13

¿Podemos hacer marketing en una OFS?

Lo que plantea Peter Drucker en “Dirección para entidades sin fines de lucro” es que debe hacerse marketing y además debe haber un área que se ocupe del marketing.

Pero además remarca que el funcionario de mayor jerarquía debe interesarse en esto para evitar fracasos.

En la entrevista que realizó a Philip Kotler dice lo siguiente:

“Las tareas más importantes, en el campo del marketing, conciernen al estudio y segmentación del mercado, la elección de los grupos-meta a los que se desea servir, la toma de una posición conveniente dentro del mercado y la creación de un servicio que satisfaga las necesidades de este segmento. La publicidad y las ventas son tareas posteriores. No quiero restarles importancia, pero años atrás usted⁴² explicó muy bien esto cuando, para gran escándalo de algunos, dijo que el propósito del marketing era hacer innecesaria la venta.

¿qué podría ser el marketing sino vender? La definición más breve que he encontrado es esta: encontrar necesidades y satisfacerlas. Yo añadiría que produce un valor positivo para ambas partes. El contraste entre el marketing y la venta radica en que si usted parte de unos clientes, consumidores o grupos a los que quiere servir bien, está haciendo marketing; si parte de un conjunto de productos que ya tiene y que quiere imponer en cualquier mercado que encuentre, está vendiendo”⁴³.

Más adelante, en el mismo texto, vuelve a decir la misma idea, resumiendo. Su intención es remarcar lo dicho.

“Según mi análisis personal, estos hospitales a menudo han utilizado desacertadamente sus presupuestos, lanzándose a una intensa campaña publicitaria sin tener todavía una hospital dotado de carácter y una clientela verdaderamente centrada en él. En realidad, tampoco han emprendido las etapas de marketing en el orden correcto, que el siguiente. Primera: investigar un poco la clientela para comprender el mercado que se desea servir y sus necesidades. Segunda: segmentar el mercado y tomar conciencia de los diferentes grupos con interactuar la institución. Tercera: desarrollar políticas, prácticas y programas que apunten a satisfacer esos grupos. Cuarta y última: comunicar estos programas.

⁴² Kotler se está refiriendo a P. Drucker que es quien lo está entrevistando en el libro “Dirección para entidades sin fines de lucro”.

⁴³ Drucker, Peter; “Dirección para entidades sin fines de lucro”, p. II-12, 1990

Demasiados hospitales y otras organizaciones sin fines de lucro se lanzan directamente a hacer publicidad sin haber pasado por las tres etapas previas, lo cual equivale, en verdad, a hacer las cosas al revés”⁴⁴.

El nuevo aspecto que propongo

Lo que diferencia las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de las organizaciones con fines de lucro es el objetivo de promoción humana, la intención previa de conocer al beneficiario al que quiero llegar, y por esto brindar un servicio acorde a sus necesidades. Esto es una diferencia importante. No es de interés de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) obtener un lucro de su cliente, sino llegar con sus productos o servicios a una persona o grupo de personas al que intento beneficiar. Por eso es beneficiario.

Sin embargo, este interés en la atención del beneficiario no implica un desprecio del mismo o que el beneficiario tenga la obligación de aceptar cualquier ayuda gratuita.

El acierto en el marketing de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) está en llegar al tiempo y en el lugar que su servicio o sus productos son requeridos.

De este modo se logra cumplir con el tipo de negociación ganar – ganar. En este tipo de negociación se busca que todas las partes tengan un beneficio.

Donde es una sola parte la que se beneficia en detrimento de otra (ganar – perder) o la sensación es que ambos pierden al aceptar situación que no les resulta ventajosa es un peligro para la continuidad de la relación.

Sin embargo, esta situación suele darse cuando el beneficiario acepta algo que no desea para no hacer sentir mal a los miembros de una Organización con Fines Sociales (OFS). Y a la inversa.... ¿quién desea continuar con una situación así?

A su vez otro aspecto a tener en cuenta al momento del marketing son las modernas redes sociales. Este tipo de vinculación es muy usado por las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) debido a su gratuidad y al alcance masivo.

La misma ventaja de la masividad puede resultar en contra del objetivo de llegar al beneficiario. Por lo cual la táctica de comunicación debe ser cuidadosamente seleccionada previa a su difusión en las redes sociales de comunicación en

⁴⁴ Drucker, Peter; “Dirección para entidades sin fines de lucro”, p. II-16, 1990

Internet.

Capítulo V.2

Hoy MKT de valores!

- ¿Cuál es la misión de tu OFS?
- ¿Quiénes son tus beneficiarios?
- ¿Qué valor/ actitud quiero promocionar? MKT de promoción humana
- ¿Cómo lo voy a transmitir?
- ¿Cómo sé que llegó?

En los capítulos iniciales definimos la misión de una Organización con fines sociales (OFS). Pero en ningún momento todavía hemos mencionado cómo llegar a tener la misión propia.

¿Por qué la mencionamos en esta sección? Porque, si bien hace a la identidad también tienen mucho que ver con las relaciones públicas y el Marketing, con cómo se muestra cada Organización con fines sociales (OFS) hacia los terceros y con llegar a los beneficiarios, que es lo más importante.

Misión. Definición

La misión de una Organización con fines sociales (OFS) se define conceptualmente usando:

- Una frase: sencilla y expresiva sobre la identidad de la Organización con fines sociales (OFS).
- Con un verbo: en infinitivo que destaque la existencia de la Organización con fines sociales (OFS). Por ejemplo: el verbo ser.
- Un adjetivo donde se mencione una cualidad o adjetivo sobre lo que es o pretende la Organización con fines sociales (OFS).
- De largo plazo, perdurable: debe ser lo suficientemente global o ideal que pueda perdurar a lo largo del tiempo.
- Única para cada OFS: aunque dos Organizaciones con fines sociales (OFS)

Se dice de los ideales que son tan entusiasmante que nos mueven para tratar de alcanzarlos. Pero ten altos, que aunque no los alcancemos, nos han servido de guía en el camino hacia lo alto. Como las estrellas. Así debe ser la misión de la Organización con fines sociales (OFS).

¿Qué relación existe entre la misión de una OFS y el marketing?

Definir una misión ayuda a identificarse. Y a destacar lo que se es y lo que se quiere mostrar.

Está relacionado a cómo comunicará lo que es y hace una Organización con Fines Sociales (OFS).

Todo lo dicho condicionará el modo como se preste el servicio y la entrega de los productos. Es decir el modo y a quien llegará. Los beneficiarios son la parte más visible del objeto de la Organización con Fines Sociales (OFS). Sin embargo, también son los Voluntarios y el Personal no Rentado son objeto de la comunicación ya que, la pertenencia debe reforzarse al transmitir y encarnar los valores que promueve o al menos pretende promover la Organización con Fines Sociales (OFS). Asumir los valores, practicarlos logra virtudes prácticas que conforman a los miembros y que serán la cara visible con los beneficiarios y con el público en general.

No faltan las personas que dicen “¡viste! Fulano se nota que es de tal lugar. ¡Así son ahí!” Que puede tener tanto una connotación positiva o negativa. De ahí la importancia de vivir la misión, la promoción activa de los valores que se logra al transformarlos en virtudes.

Valores – Promoción humana.

Las Organizaciones con fines sociales (OFS) además de la comunicación de lo que es y hace tiene la posibilidad de realizar otro tipo de comunicación, que le es propia, diferente de las organizaciones con fines de lucro.

Si las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) quieren lograr un ser humano renovado, lo que debe comunicar y promocionar debe estar relacionado a esto.

Otra propuesta: marketing de valores – marketing de promoción humana

Otra de las propuesta que quiero hacer es un aspecto que también me parece particular de las Organizaciones con fines sociales (OFS). Esto es la promoción de valores.

En esta promoción de valores la intención principal es dar a conocer y que sea percibido como algo atrayente y positivo un valor objetivamente bueno. Me parece al expresarlo por la contraria puede entenderse mejor.

A nivel comercial se han usado tácticas comunicacionales para promoción del consumo de bebidas, comidas, promoción de actitudes no siempre positivas.

Pero que al insistir y comunicarlas de modo atractivo se han ido fijando el público objetivo. Más de una vez este tipo de comunicación provoca que el receptor no discierna previamente y acepte o modifique sus hábitos adoptando una nueva conducta.

Por ejemplo: video juegos agresivos que transforman a los adolescentes en actores viviente de una situación que han vivenciado virtualmente muchas veces: bullying, discriminaciones, uso de armas, etc.

Otro ejemplo: el consumo de cigarrillos que para los adultos de hoy es una reversión de conducta difícil ya que en su juventud se promocionaba como positivo.

Otro ejemplo más: el cambio de consumo de vinos por cerveza en la juventud de hoy.

No estoy de acuerdo con los casos donde se induce una conducta y mucho menos dañina. Más de una vez, en lugar de promoción podría muy bien mencionarse como manipulación. Incluso, este tipo de promoción resulta contraria a la ética publicitaria.

Los menciono porque son más fáciles de identificar al haber sido criticados más de una vez.

Pensando en sentido positivo, sin caer en los extremos de la manipulación publicitaria, podría usarse las tácticas comunicacionales para promover los valores, las virtudes y las conductas que la Organización con Fines Sociales (OFS) encarna e intenta promover a través de sus acciones diarias.

En este caso, para que sea una auténtica promoción, el fin no es primero mostrar la Organización con Fines Sociales (OFS) sino el valor, la virtud, la conducta. Puede mencionarse durante o al final a la organización patrocinante.

Pero el interés es mostrar algo que sea parte de lograr un ser humano mejor, que es el objeto propio de toda Organización con Fines Sociales (OFS), como decíamos en el capítulo 1 al inicio de este trabajo.

Hay dos ejemplos que parece adecuados para esto. Asociación Publicitaria Argentina que, más de una vez promueve valores, virtudes y conductas positivas, mencionando solamente al final del spot su nombre.

O la Asociación Luchemos Por la Vida. En varios tipos de spot promueve el uso del casco y el cuidado en la prevención de accidentes. Solamente al final se menciona a

la asociación, después de haber transmitido íntegramente el mensaje.

En síntesis

En el primer capítulo se definió a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) como

- Ética en la acción
- Claridad en la toma de decisiones.
- Transparencia en la información

Por lo tanto,

- ¿Qué vamos a promocionar?
- **Aspectos valiosos en sí mismos y positivos: Vida, seguridad, salud...**

Capítulo V.3

¿Cómo lo voy a transmitir?

- Identidad de la OFS
- Logo/Lema
- Personaje? Dibujo o persona.
- Color/Música

En la vida diaria, hay diversas maneras de transmitir lo que quiero expresar: a ropa, el saludo, al hablar, los colores que uso o dejo de usar... todo puede mostrar mucho más de una persona que lo que puede decir con las palabras. Incluso, muchas veces se transmite más sin palabras: con las percepciones que los demás tienen de otros: tristeza, alegría, malestar, incomodidad, amistad, etc

Del mismo modo sucede con las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se puede expresar mucho con gestos del personal rentado, no rentado o voluntario, con el nombre, los colores y el logo, etc. Todo transmite un mensaje a los demás sobre la misión, el modo... en definitiva sobre la identidad de la Organización con Fines Sociales (OFS).

¿Cuál es la importancia?

El primer motivo es que, lo que se transmite atraerá o rechazará a las personas. Las personas pueden ser los potenciales donantes, los beneficiarios, proveedores, el personal. A todos ellos necesita una Organización con Fines Sociales (OFS) para lograr su continuidad a lo largo del tiempo.

El segundo motivo es que los demás perciben lo que se muestra. No perciben lo que no se muestra. Es decir que puede suceder que una determinada Organización con Fines Sociales haya hecho muchos esfuerzos para lograr funcionar y mantenerse a lo largo del tiempo con eficiencia y eficacia. Sin embargo, si no lo transmite adecuadamente a quienes quiere llegar, es lo mismo que si no existiera o si no comunicara.

Pasos previos a una comunicación

Antes de comunicar, cada Organización con Fines Sociales (OFS) debe clarificar su propia identidad y de qué modo logra que, el público al que quiere llegar la perciba.

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Dra. Mónica Avero

Es decir debe testearse si el público objetivo percibe a la Organización con Fines Sociales (OFS). De qué modo la percibe y si es congruente esta percepción con la identidad de la Organización con Fines Sociales (OFS).

En algunos manuales de Marketing y de Relaciones Públicas se habla de “construir” la imagen, “construir” una percepción en el usuario, “diseñar” una imagen.

En alguna bibliografía de origen norteamericano se asimila esto a una mirada positivista de la realidad. Es decir, como si la realidad sea de construcción puramente subjetiva y que puede ser manipulada arbitrariamente. Por ejemplo: con las frases: “piense y hágase rico”, “actitud mental positiva” y todo irá bien, etc.

Es verdad que parte de la imagen puede construirse. Puede pensarse en una adolescente que quiere atraer a un chico... ¡qué no hace para que él piense que es la mujer de su vida!!

En la bibliografía y en algunos comunicadores pareciera ser que todavía no pasaron la adolescencia.

Con la madurez se aprende que, puede ser que la imagen atraiga. Pero la realidad de virtudes consolidadas ¡retiene!.

Más allá de la comparación, en las Organización con Fines Sociales (OFS), retener a beneficiarios, donantes, personal, proveedores implica que la imagen que transmitimos sea congruente con la identidad real. Es decir que, quien conoce a la Organización con Fines Sociales (OFS) la primera vez pueda percibir que lo que se dice es un espejo de lo que se hace.

Un claro ejemplo de esto lo mencionamos en el desarrollo de donantes. La ética implica actuar conforme a un código de valores: aplicar el dinero de una donación al fin para el cual lo destinó el donante.

La transparencia es poder demostrar, desde que entró hasta que se aplicó al fin destinado por el donante, todo el recorrido de la donación dentro de Organización con Fines Sociales (OFS).

Volviendo al tema de la identidad y la imagen. Puede construirse una imagen. Pero si no existe congruencia entre lo real y lo que se propone, con el paso del tiempo y del conocimiento mutuo la realidad se termina imponiendo a la imagen. En algunos casos puede suceder que siga la relación entre la Organización con Fines Sociales (OFS) y la persona que está conociéndola. Pero, en muchos casos esta relación se rompe porque no cumple con las expectativas que generó.

Otros elementos que deben tenerse en cuenta:

- A quien quiere llegar. Esto se denomina el público –objetivo: incorporación de personal, beneficiarios, potenciales donantes, etc.
- Qué se quiere comunicar al público-objetivo: no se refiere a la identidad en general, sino concretamente lo comunicado: un pedido, una publicidad, solicitud para un proveedor, etc.
- Cuál es el resultado esperado de esta comunicación: esto sirve para medir el resultado entre lo comunicado y la respuesta lograda de la comunicación hecha.

Logo/Lema.

El logotipo no es solamente el nombre de una Organización con Fines Sociales (OFS) sino que incluye el tipo de letra con que lo voy a mostrar, los colores, el tamaño, etc.

Puede incluirse dentro del mismo nombre una frase corta con que quiera identificarse a la Organización con Fines Sociales (OFS). Por ejemplo: “somos lo que hacemos”, “usted nos conoce” y otras similares.

Legalmente lo que se menciona en la Dirección de Personas Jurídicas para otorgar la personería jurídica a una asociación civil o a una fundación es que el nombre y la sigla que lo acompañe no debe confundir sobre los fines ni dar a entender una realidad económica o vinculaciones diferentes a la reales.

¿Personaje? Dibujo o persona

En algunos casos se agrega un isotipo. Es un gráfico, una caricatura, una fotografía, un personaje real o inventado que acompaña al nombre e identifica a la Organización con Fines Sociales (OFS). Por lo cual no debe dar lugar a discriminaciones, a ridiculizar a otros o a percepciones equívocas sobre la identidad Organización con Fines Sociales (OFS).

Color/Música

Según el medio que voy a difundir la comunicación o el producto a vender o servicio a prestar puedo usar otros modos de transmitir la identidad: unos acordes musicales, un color, el envase del producto, el uniforme de las personas que prestan el servicio y todos los modos que la creatividad presente.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente que pueda darse una congruencia entre la identidad, lo que transmito y lo que el público –objetivo percibe.

¿Cómo lo voy a transmitir? MCS

Hoy día los modos de llegar al público – objetivo a través de una comunicación son múltiples y aumentan con el paso del tiempo.

El uso de los medios de comunicación sociales y masivos no siempre debe hacerse ni es aconsejable en todos los casos. Por un lado, el costo no es poco y por otra parte no existe una relación directa entre una alta inversión de comunicación y eficacia en llegar al público - objetivo. Que todo redundará en última instancia en el beneficiario de la Organización con Fines Sociales (OFS) que es lo que da sentido a todas las acciones.

Por ejemplo: para llegar con una comunicación al público adolescente puede ser eficaz el uso de facebook o de otras redes sociales, y su costo ser muy poco. En cambio, invertir en televisión puede ser muy caro y no llegarles. Lo mismo puede decirse de otros medios tales como radio, diario e internet.

Otros modos de llegar al público –objetivos pueden ser

- Charlas en colegios profesionales o institutos educativos
- Presentaciones en espectáculos públicos
- Uso de folletería en locales comerciales o transporte público de pasajeros.

En todos los casos puede decirse lo mismo

***¡Ingenio! ¡Creatividad! ¡Imaginación!
¡Al servicio del beneficiario!***

Retro alimentación

Pensando en los lectores de este trabajo puede pensarse esta preguntas de reflexión

- ¿qué medios utiliza su Organización con Fines Sociales (OFS) actualmente?
- ¿Que medios nuevos puede usar?
- Pensando en sus posibilidades actuales: los contactos con que cuenta, los costos que puede asumir, etc. ¿qué otros medios puede utilizar y que hasta ahora no han intentado?

Capítulo V.4

¿Cómo sé que llegó el mensaje?

- Más solicitud de servicios (Banco de los pobres)
- Menos solicitudes (Bomberos)
- Más beneficiarios
- Más voluntarios/Personal no rentado
- Pregunto al público en un evento
- Cantidad de donaciones
- Etc.

Dentro de los problemas de comunicación con los públicos, una de las cuestiones más complejas es evaluar la eficacia de llegada de la comunicación que se desea hacer.

La eficiencia es que sea una comunicación barata. Que como se menciona en el capítulo anterior, no existe relación entre el costo de la comunicación el resultado, sobretodo pensando en las modernas tecnologías de comunicación virtual.

La eficacia se refiere a que la comunicación hecha alcance el objetivo que fue propuesto al planificarla.

Dentro de esta retroalimentación para evaluar el resultado pueden seguirse varios caminos. Un camino es si fue favorable o desfavorable según lo planificado. Otra alternativa es evaluar si el público, al que queríamos llegar efectivamente, recibió el mensaje.

Es decir, que una situación es evaluar los resultados sobre la eficacia de la comunicación en sí misma, conforme a lo planeado.

Y otra situación es evaluar si la planificación fue hecha en base a un conocimiento adecuado de los públicos -objetivo.

Brooking tiene escrito un libro sobre los activos que son intangibles y, por eso mismo, imprescindible para las empresas de este nuevo milenio. No estamos trabajando con empresas, sino con Organizaciones con Fines Sociales (OFS) pero también interesa, como se ha mencionado varias veces, aspectos de resultados.

Dice la autora

:

¿Cómo hacer perdurar el ideal a lo largo del tiempo?

Dra. Mónica Avero

Unas estrategias de posicionamiento eficaces garantizan que, cuando un cliente oiga el nombre de una empresa, conciba en su mente la misma idea que la empresa quiere que tenga. (p. 27)⁴⁵

Algunas herramientas que permitan la comprobación de esta identidad -entre lo que se ha comunicado y los resultados de esa comunicación- es lo que se presenta en este capítulo.

¿Cómo sé que llegó?

La retro alimentación más inmediata y que se basa en resultados favorables es medir las siguientes instancias.

- **Más solicitud de servicios:** por ejemplo, en el caso de Banco de los Pobres , si hubo más solicitud de proyectos de financiamiento de micro - emprendimientos.
- **Menos solicitudes:** En el caso de una campaña preventiva de incendios realizada por Bomberos Voluntarios, la eficacia se mide en recibir menos solicitud de servicios de apagar incendios.
- **Más beneficiarios:** en el caso de INTA (Instituto de Tecnología de Alimentos, de CHILE), la eficacia se midió en llegar a mayor cantidad de beneficiarios en el corto plazo. Sin embargo, en el largo plazo la eficacia estuvo en que no existiera necesidad de seguir socorriendo a desnutridos. Y su mayor logro, fue reconvertir sus actividades para atender otras necesidades diferentes surgidas una vez que se extinguió la desnutrición infantil en Chile.
- **Más voluntarios/Personal no rentado:** en algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) el problema es la rotación del personal no rentado y del voluntariado. Por lo cual, que el personal no rentado y voluntario se acerquen espontáneamente después de una campaña de comunicación de valores es una alternativa importante para chequear resultados favorables.
- **Pregunto al público en un evento:** Al hacer una promoción de valore durante un evento público, un modo de asegurarse si llegó el mensaje es preguntar a las personas que asistieron al evento, una vez que ha finalizado. Puede ser como un cuestionario entregado aleatoriamente. Y que para que sea posible que lo respondan completo hacerlos participar de un sorteo, o con algún otro “llamador” que incentive la entrega de las respuestas completas.

⁴⁵Brooking, Annie, “El capital intelectual – el principal activo de las empresas del tercer milenio”, Paidós Empresa 53, 1997 1ª edición.

- **Cantidad de donaciones:** en una campaña de valores con objetivo de aumentar las donaciones precisamente el aumento real de las mismas puede ser señal de que llegó el mensaje. Sin embargo no es la única posibilidad. Si la campaña fue para incentivar el compromiso, en general con las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) puede ser que la respuesta no sea inmediata. Pero que el paso del tiempo y el “boca a boca” aumente las donaciones. Por ejemplo la campaña “Once por Todos” del Canal 11 de televisión de Paraná. Con el transcurso de los años, aumentaron las donaciones, las sedes de recepción, los voluntarios participantes y las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que adhieren a la iniciativa.
- Etc.

Otra Evaluación de resultados

Anteriormente se menciona que, un modo de evaluar resultados son los inmediatos acorde a lo esperado y hay varios ejemplos.

En caso que los resultados sean negativos, lo importante es estudiar la situación para detectar en que etapa estuvo la dificultad para llegar al público –objetivo.

Otro análisis interesante, en el caso de que los resultados sean diferentes a los esperados y que sean negativos, es poder detectar si esto es atribuible a la Organización con Fines Sociales (OFS).

Puede ser que se hayan cambiado las circunstancias en forma imprevista y que no sea atribuible a impericia de ninguna de las etapas de la comunicación.

Otra alternativa es que, los resultados, siendo diferentes a lo planificado, no sean negativos.

Por ejemplo, se planifica un tipo de comunicación para llegar a los adolescentes y llega el mensaje a los padres de los chicos. Con un resultado mejor a lo planificado.

Cuando se presente el caso que los resultados son diferentes a lo planificado y que resultan favorables, lo que debe hacerse es estudiar la situación para repetir intencionadamente las acciones emergentes.

Público al que quiero llegar

La alternativa que presentábamos es evaluar si el público, al que queríamos llegar efectivamente, recibió el mensaje.

Puede ser que la comunicación llegue a las personas que estábamos deseando alcanzar.

O que esté “enterado” y que no movilice la voluntad de acercarse a la Organización con Fines Sociales (OFS).

En algunos casos, las personas oyen el mensaje. Si se les pregunta, conocen los textos, las ideas, incluso repiten lo que se dijo casi textualmente. Pero no se sienten personalmente interpelados.

¿Qué sucede?

Un particularidad del marketing de valores es la intención de lograr un cambio de hábitos, de adopción de conductas nuevas, cambiar las valoraciones sobre una circunstancia y adoptar otra diferente. Esto se logra con la repetición del mensaje. Y muy difícilmente de una sola vez.

Puede ser que el público – objetivo se “entere” pero no cambie.

La repetición del mensaje, la reflexión sobre el contenido, el “insight” que es darse cuenta de la propia conducta e identificarse con el mensaje, el cambio de conducta, y finalmente la serie de repeticiones que se transforman en hábitos puede llevar muchos años.

De todas estas instancias, si una Organización con Fines Sociales (OFS) logra detectar en su público – objetivo el “insight” ya puede sentirse más que satisfecha del éxito alcanzado.

¿Cuáles serías las personas que vamos a priorizar en este trabajo, más allá del público en general?

- Beneficiarios
- Donantes
- voluntarios

Beneficiarios: son los destinatarios de toda la acción de la Organización con Fines Sociales (OFS), como se menciona en el Capítulo II.1 Que la comunicación llegue y se entienda adecuadamente puede depender las actividades futuras de la Organización con Fines Sociales (OFS). Ya que es el objeto de todas las

actividades, lo que da origen a la organización.

Donantes: la relación con los donantes puede potenciar las donaciones actuales y las futuras, incluyendo la incorporación de nuevos donantes. Esto es indispensable para la continuidad a lo largo del tiempo, ya que el ingreso de donaciones, de fondos en especial, sostiene las actividades diarias.

No es el fin de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) el financiamiento exclusivo con la venta del producto o servicio que distribuyen. Por lo tanto, si se planifica una campaña de marketing con el fin de recaudar es fundamental que llegue el mensaje.

En segunda instancia, es parte también de esta área las Relaciones Públicas con los donantes que aseguran la fidelización a lo largo del tiempo y posibles incrementos de las cantidades donadas.

Bibliografía

Brooking, Annie, *El capital intelectual – el principal activo de las empresas del tercer milenio*, Paidós Empresa 53, 1997 1ª edición.

Capítulo V.5

Caso ejemplo: accidentes de tránsito en Paraná

- ¿Misión?
- Concepto a transmitir: sentido de vida
- Lema: “vivir vale la pena” o “apegate a la vida”
- TV en programas de interés general
- Medimos:
 - Más servicios de línea 147
 - Disminución tasa de muertes por accidentes de tránsito
 - Más personas que quieran ser personal no rentado

Clave para el resultado: Que al llamar al 147 haya quien atienda el llamado

Tarea

¿Cómo implementarías lo mencionado en los capítulos anteriores para una organización con Fines Sociales (OFS) cuyo objetivo esté vinculado a la prevención de accidentes de tránsito?

Capítulo V.6

A trabajar...

- Definir la Misión
- Concentrarse en lo que se hace bien (fortalezas, oportunidades, necesidades del entorno)
- Identificar necesidades del beneficiario ¿sabemos lo que le conviene? ¿cuáles son sus valores?
- Darse a conocer
- ¿Llegamos al beneficiario? ¿Cómo lo sabemos?

En los libros mencionados anteriormente (Lambin y Santesmases Mestre) los autores presentan como principal tema el marketing para Organizaciones con Fines de Lucro (OFL) dedicando un apartado para otras organizaciones.

En el libro de Drucker se menciona el marketing para Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en la entrevista realizada a Kotler.

En estas obras se dan líneas generales. Lo que presento a continuación es un esquema de implementación siguiendo las sugerencias realizadas en este capítulo.

A trabajar...

Las etapas de implementación de una táctica de Marketing en valores son las siguientes:

- Definir la Misión
 - Concentrarse en lo que se hace bien (fortalezas, oportunidades, necesidades del entorno)
 - Identificar necesidades del beneficiario ¿sabemos lo que le conviene? ¿cuáles son sus valores?
 - Darse a conocer
 - ¿Llegamos al beneficiario? ¿Cómo lo sabemos?
- Definir la Misión: La misión se encuentra redactada en muchas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que intentan trabajar con alguna estructura interna y con intención de profesionalizar su trabajo de atención a los beneficiarios.

Sin embargo, en ocasiones queda como un precioso símbolo de intenciones, sin aplicación práctica.

En esta área de trabajo que es Marketing se retoma para sacar aplicaciones prácticas de un ideal que es el motor motivador de las actividades.

En caso de que todavía no se encuentre redactada, leer los capítulos iniciales de este trabajo!

- Concentrarse en lo que se hace bien (fortalezas, oportunidades, necesidades del entorno): En los manuales de administración se menciona muchas veces el uso de la herramienta FODA para diagnosticar la situación real de la Organización.

Destaco la importancia de encontrar las fortalezas y aspectos positivos de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) ya que sobre ellas se construirán la estructura interna y las actividades.

En repetidas experiencias con grupos de trabajo, ha resultado fácil la detección de aspectos negativos y no han sido tan fácil la detección de aspectos positivos reales.

En algunas situaciones se confunden con el ideal que tienen algunos miembros.

Esto lo considero como algo que debe corregirse ya que estar enfocados en los aspectos negativos no ayudan a construir una Organización con Fines Sociales (OFS) vigorosa y perdurable a lo largo del tiempo.

Los aspectos negativos se destacan por sí solos, porque nos muestran una carencia. Pero los positivos son los que construyen y contrarrestan, son el cimiento de una construcción.

Una manera de conocer rápidamente la mirada sobre la Organización con Fines sociales (OFS) es hacer un listado de los aspectos positivos y negativos. Si, en alguna ocasión, resulta complejo hacer un listado donde se presentes al menos tres virtudes por cada situación negativa nos está mostrando que todavía no están internalizados lo “bueno”.

Por lo cual todavía puede ser que no esté clara tampoco la misión de la Organización con Fines sociales (OFS).

- Identificar necesidades del beneficiario ¿sabemos lo que le conviene? ¿cuáles son sus valores?

Identificar las necesidades reales del usuario nos ayuda a satisfacer los aspectos que no

son cubiertos por otras Organización con Fines sociales (OFS) aunque se preste un servicio similar. Particularmente aquellos aspectos que hacen al aspecto “soft”, las variables intangibles de un servicio: el sentido de pertenencia, las necesidades de participar, etc.

Los valores y las necesidades intangibles son los dos aspectos que diferencian a las Organización con Fines sociales (OFS) que prestan un servicio similar. Por ejemplo, dos coros universitarios. Pueden ofrecer el sentido de pertenencia a la universidad, un ámbito de esparcimiento diferente a solamente el bar o los recreos, un lugar de integración de los miembros de una comunidad universitaria, entre otros.

- Darse a conocer

Una vez identificados los aspectos anteriores, queda la comunicación.

Este esquema que presentamos es muy simplificado: Redactar la misión, reconocer aquellos aspectos valiosos de la Organización con Fines sociales (OFS), identificar aquellos aspectos deseados por el beneficiario son etapas que nos darán como resultado el diseño del servicio a prestar y/o el producto a vender, que se analiza en los capítulos de la Parte III.

Clarificados estos aspectos llega la etapa de darse a conocer. Que son los contenidos específicos de esta Parte V.

- ¿Llegamos al beneficiario? ¿Cómo lo sabemos?

Los resultados deben medirse según hablamos anteriormente en el capítulo 4 de esta Parte V.

Si la comunicación fue buena, los resultados son cercanos a los esperados incluso superan las expectativas. Igualmente es conveniente estudiar los resultados con el fin de repetirlos en la próxima ocasión.

Capítulo FINAL

Repaso de temas vistos

Redactar en forma libre algunos pensamientos sobre estos temas.

Puedes consultar los temas del apunte. O quizá ampliar tus ideas, que has ido vinculando a temas de tu organización.

- Liderazgo
- Misión
- ¿Es igual que un negocio? Mejor/peor
- ¿Vale la pena el esfuerzo?