

¿Por qué ser un excelente ejecutivo no es suficiente en el sector social?

● POR BÁRBARA GRÜNFELD, FUNDADORA Y PRESIDENTA DE BOUTIQUE LEGAL SERVICES

Pensar el sector social, o lo conocido como organizaciones sin fines de lucro, nos deja la puerta abierta para intentar entender cuál es la forma más exitosa de aplicar nuestros conocimientos de negocios tradicionales en este tipo de organizaciones.

Lo primero que deberemos comprender es que no todos los conceptos empresariales son aplicables a estas organizaciones, y aquellos que lo son sin duda deberán serlo con ciertas particularidades. Esto hará que ser un ejecutivo exitoso en un negocio tradicional pueda ser la causa de ser uno no tan bueno, o malo, liderando organizaciones del sector social.

Las organizaciones sin fines de lucro deberán, más que las empresas tradicionales, orientar su búsqueda a conseguir prácticas exitosas, dinámicas de trabajo grandiosas y modelos organizativos dinámicos.

Entonces, habiendo tanta diferencia: ¿por qué pensar en dirigir las en términos de negocios? Sin duda, para estas organizaciones necesitamos un nuevo lenguaje.

Algunas de las dificultades más comunes que las instituciones sin fines de lucro tienen al momento de llevar adelante su estrategia podrían ser: (i) Dificultad de encontrar la definición de éxito esperado sin utilizar parámetros o métricas de negocios. El dinero es solo el comienzo, el éxito dependerá de cumplir con la misión de la organización, no en base a resultados financieros. (ii) Conseguir que la estrategia baje a la organización, se hagan las cosas, sin una estructura clara y consistente de poder en manos de quien la lidera. Aquí, el éxito dependerá de que el líder logre hacer que la gente lo siga, sin estar obligados a hacerlo. (iii) Estar seguro de que se cuenta con las personas adecuadas; sin importar cuántas deben ser las indicadas.

Personas capaces de hacer las cosas lo mejor posible, sin importarles cuánto reciban de recompensa, o sin recibir nada. El motivador común de todas ellas debe ser las ganas constantes de mejorar en su actividad, a diferencia de los negocios tradicionales donde se “compran” talentos. (iv) Pensar la economía sin un parámetro de rentabilidad. (v) Construir una marca reconocida que permita por sí misma obtener buenos resultados. Estos buenos resultados atraerán recursos y compromisos que permitirán construir una organización fuerte, en consecuencia, esta fuerte organización estará prestando mejores resultados, que atraerán mejores recursos y más compromiso. Generando ese círculo virtuoso se logra el éxito del reconocimiento: la marca. Collins¹ afirma que, mientras en negocios el secreto del éxito está en tener buenos resultados financieros, en el sector social el éxito está en la reputación de la marca. Esto surge como

1. Collins, Jim (2001), *Good to Great: Why some companies make the leap...and others don't*. New York: Harper Business.



consecuencia de saber cómo llevar adelante exitosamente la misión de la organización que se está liderando.

Al decir de Jim Collins², es fundamental tener siempre presente que, en materia de organizaciones sin fines de lucro, los ingresos y egresos son conceptos diferentes a los tradicionalmente utilizados en materia de negocios. Los conceptos de costos y ganancias son solo un ingreso, pero nunca el egreso, y en consecuencia no serán considerados como una forma de medir el éxito de la organización. El dinero es únicamente el "input" de la matriz analizada, esto sucede, a diferencia de lo que sabemos en materia de negocios, donde ambos extremos son "dinero".

En otras palabras: una organización sin fines de lucro exitosa es aquella que consigue un gran rendimiento sustentable, medible en términos de cumplimiento de "misión", y no de conceptos financieros.

La primera pregunta fundamental que deberemos hacernos, será ¿qué tan eficientes somos al momento de cumplir con nuestra misión, y cómo lo mediremos?, o ¿cómo sabremos si estamos logrando un rendimiento exitoso? Esto lo alcanzaremos considerando siempre que lo importante no será encontrar un indicador económico, sino un método que

permita validar resultados y estudiar procesos.

En segundo lugar, deberemos entender cómo conseguir este éxito contando con falta de concentración de poder en manos de quien lleva adelante el liderazgo; poder que se encuentra disperso en la organización. La falta de poder no hará que quien la lidera sea menos decidido o menos exitoso, simplemente, se deberá tener presente que estas organizaciones utilizan un modelo de poder legislativo. En esta modalidad legislativa, el líder debe buscar la forma de ser seguido por el resto para que todos alienados conduzcan la organización hacia el fin buscado. El líder podrá lograr esto, si muestra que la motivación no es personal sino en beneficio de la organización. He aquí una importante diferencia entre los líderes de las organizaciones tradicionales con los líderes de organizaciones sin fines de lucro, los primeros tienen gran concentración de poder que les permite mover la organización hacia fines de personal interés o subjetivos, mientras los segundos carecen de dicho poder y son motivados por el beneficio de la organización en sí misma.

Si bien las diferencias son importantes, algunos conceptos de negocios pueden ser aplicables al sector social³. Los principios de negocios de Collins tales como:

excelencia en el liderazgo; importancia de considerar primero quién y luego qué; combinación de realismo con fe en el éxito; definición clara de un único concepto estratégico simple y claro; cultura de disciplina; usar la última tecnología y realizar un proceso lento y continuado, podrán ser aplicados al sector social, asegurando un mejor resultado para su gestión.

En conclusión, el secreto no solo está en visualizar las diferencias existentes entre las organizaciones sin fines de lucro y las compañías tradicionales; sino en comprender cómo se hace para tener una organización exitosa y no simplemente una "buena" organización.

El éxito de las organizaciones no es algo casual, sino consecuencia de ser metódicos, disciplinados, exigentes, saber contar con las personas correctas, entender el proceso, desarrollar el *expertise* único que caracteriza a la organización y estimular un proceso para ejecutarlo al momento de buscar el resultado esperado.

Específicamente en lo social, el éxito dependerá de que el líder logre hacer que la gente lo siga, teniendo esta la libertad de no hacerlo.

2 Collins, Jim (2005), *Good to Great and the Social Sector: Why Business thinking is not the answer.*

3 *The innovational Journal: The Public sector Innovation Journal, Volume 13 (1), 2008, Article 12, Raymond A Lemay*