

LA TRANQUILA REVOLUCIÓN DE LOS "NON-PROFITS"

Por PETER F. DRUCKER

A quienes no trabajan bien ya no se les tolera porque "sean bienintencionados" y "sirvan a una buena causa". De modo creciente, se les "coloca en otra parte", compasiva pero firmemente.

Una importante área de crecimiento americana a lo largo de los últimos 10 a 20 años no está siquiera registrada en las cifras económicas: el "Tercer Sector", que comprende las instituciones sin ánimo de lucro, los servicios comunitarios no-gubernamentales, tanto nacionales como locales, seculares y religiosos.

* En Florida, hombres y mujeres sentenciados a prisión por primera vez 25.000 han llegado a ser- quedan en libertad condicional bajo la custodia del Ejército de Salvación. Y más de dos tercios de ellos llegan a considerarse rehabilitados, en comparación con una tasa de reincidencia superior al 80% para personas que han cumplido realmente una primera sentencia de cárcel.

* Unos dos millones y medio de voluntarios trabajan para la American Heart Association, -un 50% de aumento en tres años.

* Las Girl Scouts tienen en sus filas una de cada cuatro niñas americanas de entre seis y nueve años. Mientras el número de chicas en edad escolar de EE.UU. ha disminuido en una quinta parte en los últimos 20 años, la afiliación de Girl Scouts ha seguido siendo la misma, algo menos de dos millones y medio. Y aunque la organización era desproporcionadamente blanca hace 20 años, ahora alista proporcionalmente tantas chicas negras en edad de escuela elemental como blancas.

* Las iglesias "pastorales" locales protestantes, católicas, evangélicas y populares- que se centran en las necesidades y problemas de sus miembros individuales, particularmente aquéllos de la generación del baby-boom, están creciendo con más rapidez aún que las grandes organizaciones "non-profit" nacionales. Existen al menos 10.000 de esas iglesias con 2.000 feligreses o más, -el doble que el número de tales iglesias que había hace 10 años.

Una fea palabra

A todas las instituciones del Tercer Sector no les han ido tan bien las cosas. Las iglesias tradicionales, no importa la denominación, siguen perdiendo miembros gradualmente. Muchas grandes universidades, simplemente, gastan más dinero. Pero muchas "non-profits" han resultado muchísimo más productivas durante los últimos diez años. Esto es porque el Tercer Sector ha descubierto el **management**.

Hace veinte años, "management" era una fea palabra en las instituciones non-profit; significaba "gran negocio". Demasiadas de esas instituciones creían entonces que las buenas intenciones y una causa noble eran todo cuanto hacía falta para producir resultados y algunas de ellas, desde luego, lo creen todavía. Pero, cada vez más, muchas de ellas se están dando cuenta de que las buenas intenciones, por sí mismas, solamente generan burocracia.

Hace veinte años las instituciones "non-profit" tendían a creer que ellas no tenían que utilizar el Management porque no tenían la famosa "línea de abajo", la que muestra el resultado. Cada vez más muchas de ellas se han enterado desde entonces de que tienen que administrar, utilizar el Management especialmente bien, precisamente porque carecen de la disciplina de la "línea de abajo".

He aquí algunos ejemplos:

Una de las congregaciones de más rápido crecimiento del país, la Willowcreek Community Church de South Barrington, Ill., a unas 50 millas de Chicago, tiene ahora 13.000 miembros activos. Fue fundada hace sólo 15 años por Bill Hybels, entonces todavía un hombre muy joven.

El y su esposa, ambos desconocidos para la comunidad, iban de puerta en puerta y preguntaban: "¿Va usted a la iglesia?". Si la respuesta era "sí", decían "gracias" y se iban. Pero si la respuesta era "no", decían "¿Y por qué no va usted a la iglesia?". Y entonces diseñaron una iglesia para satisfacer las necesidades expresadas por quienes no iban a la iglesia. Hay, por ejemplo, un servicio principal el miércoles por la noche para dar facilidades a los jóvenes padres que decían: "Nosotros dos trabajamos toda la semana y tenemos solamente el domingo por la mañana para pasarlo con nuestros hijos".

La necesidad de encuestar a aquéllos que deberían ser clientes, y no lo son, es, naturalmente, algo que predica todo texto de marketing. Pero pocas empresas lo hacen realmente.

Asimismo, aunque cada texto sobre management habla de hacer que el consejo de administración sea un órgano activo de la compañía, raramente ocurre así en los negocios. Pero en las instituciones "non-profit" se pregunta ahora a los candidatos a miembro del consejo de dirección: "¿De qué aportación deberíamos considerar a usted responsable una vez esté en el Consejo?. ¿De qué tarea específica va usted a hacerse cargo?". Una docena de tales organizaciones condicionan sus Consejos Directivos a revisiones anuales de rendimiento cara a objetivos pre-establecidos algo prácticamente insólito en las empresas.

Además, las instituciones "non-profit" y no solamente las más importantes proporcionan, cada vez más, adiestramiento constante a todo su personal, desde el CEO hacia abajo, y cada persona hace de entrenador en un tema y de pupilo en los demás. Aplican de modo creciente la dirección por objetivos toda la plantilla debe comprometerse a alcanzar objetivos específicos, respecto a los que se evalúa su actuación. Y algo inimaginable hace 20 años- a quienes no rinden no se les tolera porque "tengan buena voluntad" y "sirvan a una buena causa" . De modo creciente, se les ayuda a encontrar otro empleo, compasiva pero firmemente.

En general, ha habido un cambio de énfasis: de la "buena causa" se ha pasado a la responsabilización y a los resultados. El mayor y más importante cambio ha sido respecto a los voluntarios, su papel, su tratamiento, el número de ellos:

* La iglesia de las afueras de Chicago tiene un gran ministerio para la juventud, un ministerio para música, ministerios para matrimonios jóvenes, padres, solteros, tercera edad, y amplios y crecientes servicios comunitarios de ayuda: a madres adolescentes, a alcohólicos y drogadictos, a enfermos de cáncer, a recién llegados a la comunidad, etc. Paga salarios decentes, pero solamente a 160 personas. Cada miembro adulto de la congregación, no obstante, cuando lleva unos meses inscrito es invitado a formar parte del "personal sin sueldo". Entonces se le analiza cuidadosamente para determinar donde puede ser útil y se le entrena durante unos meses. La actuación de cada miembro del personal-sin-paga es revisada regularmente por dos compañeros de trabajo veteranos .

* El Ejército de Salvación mantiene una estrecha vigilancia sobre cada uno de los 25.000 sujetos en libertad bajo palabra. Pero a esta tarea se dedican solamente 100 personas remuneradas; ellas supervisan y entrenan voluntarios y se encargan de las crisis. El trabajo en sí lo llevan a cabo unos 250 ó 300 voluntarios.

* Una diócesis católica del medio-oeste que atiende a 200.000 familias tiene ahora menos de la mitad de los sacerdotes que tenía hace 20 años, pero tiene el doble de servicios comunitarios. Los 140 sacerdotes predicán, dicen misa, oyen confesiones, y bautizan, confirman, casan y entierran a la gente. Prácticamente todo lo demás lo llevan a cabo 2.000 seglares, de los que se espera que cada uno aporte al menos tres horas de trabajo a la semana, aparte de emplear otras dos o tres en sesiones de "training", sea como monitor, sea como alumno. La actuación de cada seglar es evaluada dos veces al año por la superioridad -y a quienquiera cuya calificación sea dos veces seguidas inferior a "altamente satisfactoria" se le pide que dimita- . "Es peor que un campo de entrenamiento de intantería de marina", dice un voluntario. Con todo, hay una larga lista de espera de voluntarios potenciales.

Naturalmente, gran número de voluntarios hacen todavía lo que los voluntarios siempre han hecho: ir de puerta en puerta por el barrio, recogiendo dinero. Pero incluso esos soldados-de-a-pie son cada vez más cuidadosamente seleccionados, adiestrados y apoyados con material de sollicitación muy sofisticado. Cada vez se les trata mas como personal de plantilla sin sueldo que como aficionados llenos de buena intención.

Y los voluntarios están crecientemente tomando a su cargo el trabajo profesional y ejecutivo de las organizaciones "non-profit". Los 1.800 centros locales de la American Heart Association, por ejemplo, son dirigidos y llevados por voluntarios. Un creciente número de voluntarios son hombres y mujeres profesionales; hace 20 ó 30 años, tendían a ser amas de casa.

Para un alto ejecutivo empresarial, ser miembro del Consejo de una organización "non-profit" casi se ha convertido en un "imperativo".

El número de voluntarios activos que trabajan para "non-profits" ha crecido rápidamente en estos últimos 10 años. Gran número de personas de edad, jubiladas o semi-jubiladas, hallan el trabajo voluntario muy satisfactorio y lo consideran un modo de poner a trabajar la experiencia de toda una vida. Pero hay aún mayor demanda de participación por parte de los baby-boomers bien situados.

Millones de adultos

El sustancial aumento de la "penetración en el mercado" de las Girl Scouts fue posible sólo porque la organización pudo aumentar el número de voluntarias a más de 700.000, desde 530.000, al tiempo que recortaba notablemente el número de personal pagado. Muchas de estas Girl Scouts voluntarias adicionales son mujeres profesionales jóvenes. Y prácticamente la totalidad de las mujeres de entre 35 y 45 años del Executive Management Program de la Claremont Graduate School están en activo, como voluntarias, en organizaciones al servicio de la comunidad.

No existen estadísticas sobre el número total de personas que sirven como voluntarias en organizaciones "non-profit". Pero es casi seguro que constituyen nuestro mayor grupo de "empleo". Solamente las 10.000 mayores iglesias cuentan con no menos de dos millones de voluntarios activos; millón y medio de adultos (sin contar donantes de sangre) trabajan como voluntarios para la Cruz Roja. El total para todas las "non-profits" probablemente pasa de 30 millones.

El gobierno se ha convertido en demasiado grande, demasiado complejo, demasiado remoto para que cada ciudadano pueda participar en él activamente.

Y ya no creernos, como creyeron los "liberales" y "progresistas" estos últimos cien años, que las tareas comunitarias pueden, mejor dicho, deben dejarse para el gobierno.

Como voluntario, el individuo puede de nuevo ejercer una ciudadanía activa y eficaz, puede de nuevo ser muy importante, puede nuevamente ejercer un control.

Esta es una hazaña genuinamente americana; puede muy bien ser la más importante aportación americana de hoy.

Pero cada vez es menos exclusiva de los americanos y su difusión adquiere una amplitud global.

Publicado:

THE WALL STREET JOURNAL

8, Septiembre, 1988