

# TOMANDO EN SERIO A LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS COMO ORGANIZACIONES

JORGE RAMÍREZ PLASCENCIA

## I NTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es explorar algunas características de las entidades no lucrativas considerándolas seriamente como organizaciones. No siempre es el caso que se consideren de tal modo. A veces, cuando se les considera como expresiones de la sociedad civil, se les suele presentar como poco más que grupos de ciudadanos relativamente informales, sin jerarquías, que surgen para impulsar iniciativas al margen o en contra del gobierno. Esta imagen no es necesariamente falsa. Tal vez evoca el momento de emergencia de algunas organizaciones o dibuja el perfil de un tipo de organización interesada en la agenda pública, pero difícilmente encaja con organizaciones que no tienen nexos visibles con la política –como son las organizaciones asistenciales, ecológicas, culturales, científicas, educativas, etc.– y que nacen con el propósito de producir algún bien u ofrecer cierto tipo de servicio.

Muchas preguntas surgen si dejamos de considerar a las organizaciones no lucrativas como una especie de agente político (en la expresión de Natal, 2007) y las visualizamos plenamente como organizaciones. ¿Qué diseño

**RESUMEN:** Los enfoques politológicos de la sociedad civil a menudo dejan en penumbras la realidad organizativa de los esfuerzos civiles y no lucrativos. Han sido la sociología y economía de las organizaciones las que, por el contrario, nos han hecho sensibles a los aspectos comunes y distintivos de las entidades sin fines de lucro frente a las organizaciones públicas y las empresas mercantiles. En este trabajo se hace una revisión de algunas áreas de desempeño de las organizaciones no lucrativas para mostrar sus peculiaridades y semejanzas con el resto de organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Organizaciones no lucrativas, sociedad civil, teoría de la organización.

**ABSTRACT:** Frequently, political science approaches about civil society obscure the organizational reality of civilian and non-profit efforts. Otherwise, sociology and economics of organizations have made us perceptive to the common and distinctive aspects of nonprofit entities against public organizations and commercial companies. This paper reviews selected charitable organizations activities to show their peculiarities and likeness with other associations.

**KEY WORDS:** Nonprofit organizations, civil society, organization theory.

organizacional suelen asumir?, ¿se administran igual que las oficinas de gobierno o las firmas comerciales?, ¿qué nexos mantienen con otras organizaciones lucrativas, con empresas o instancias gubernamentales?, ¿existen diferencias organizacionales de acuerdo con el área o industria en la que operan?, qué dinámica se instituye a partir del marco legal que les da origen y preside su funcionamiento?, ¿cómo es su ciclo de vida?, ¿sus niveles de eficiencia son similares al de las empresas lucrativas o las agencias de gobierno?, ¿cómo se presentan y resuelven los pro-

blemas que encara toda organización, en términos de financiamiento, gestión y operación cotidiana?

Este trabajo busca responder a estas preguntas revisando los modelos y evidencia que se encuentra en la literatura especializada. Por desgracia, no podremos responder a todas ellas. Existen dos grandes limitaciones para poder hacerlo. La primera es que la investigación que existe al respecto, si bien es vasta, está poco integrada y no tiene carácter concluyente. Ciertamente, abundan los trabajos sobre uno u otro aspecto de las organizaciones

JORGE RAMÍREZ PLASCENCIA es profesor investigador del Departamento de Sociología de la Universidad de Guadalajara. joraplas@gmail.com

no lucrativas, pero generalmente los asumen como dados y se interesan en ofrecer consejos a los directivos para lograr mejores resultados (Cutt y Murray, 2000; Linden, 2002; Poister, 2003; Barbeito, 2004; La Piana y Hayes, 2005). La otra limitación es que la mayor parte de los estudios son relativos al sector no lucrativo estadounidense, en el que existen organizaciones comparativamente más complejas que en otros países y que se desempeñan en áreas o industrias maduras. Esto impone una limitación en cuanto a las posibilidades de generalizarlos a otros contextos.

Hechas estas advertencias, nuestro interés se limitará a exponer parte del conocimiento alcanzado sobre seis tópicos claves de las organizaciones no lucrativas: marco legal, estructura, financiamiento, gobierno, trabajo y eficiencia. Nos ha parecido que en ellos se reflejan los rasgos centrales de toda organización y que exponiendo la forma que asumen en las entidades sin fines de lucro podemos capturar sus características comunes y divergentes con respecto a las organizaciones privadas y gubernamentales.

#### MARCO LEGAL

Las organizaciones no lucrativas son instituciones que asumen una forma legal específica. Esta característica separa radicalmente a estas entidades de cualquier otra asociación de intereses con las que guarda muchos parecidos (movimientos sociales, clubes, asociaciones vecinales, grupos de autoayuda). La adopción de una forma legal no es un asunto periférico para una organización no lucrativa. Es evidente que define un marco de oportunidades y de restricciones que incidirá en la forma en que la organización se estructura y conduzca.

El marco legal del sector no lucrativo asume diversas expresiones de acuerdo con el régimen jurídico de cada país. Las regulaciones varían ampliamente y adquieren diferentes niveles

de especificación, involucrando además diversos tipos de ordenamientos (constitucional, civil, fiscal, asistencial, etc.). No tenemos interés en examinar las diferencias de las legislaciones entre países, algo más propio del derecho comparado. Sin embargo, un punto interesante a preguntarse ante la diversidad señalada, es si las tradiciones jurídicas de países o regiones tienen un efecto diferencial en los sectores lucrativos nacionales. Lazín afirma que sí y parece sugerir que detrás del menor desarrollo del sector no lucrativo de países como México y Rumania se encuentran “las limitaciones legales del derecho romano y el código napoleónico...que impiden realizar acciones que no permite expresamente el Estado” (2008: 194). Por desgracia, la autora no desarrolla la tesis, pero la idea es sugerente sobre la posibilidad de que existan restricciones legales iniciales para la aparición de organizaciones no lucrativas.

Los efectos principales de las normas legales que regulan las acciones sin fines de lucro habrá que buscarlos más bien en la estructura y el comportamiento de la organización no lucrativa. A este respecto, sin duda el mayor efecto es la prohibición de distribuir ganancias netas entre los socios, fundadores o patronos, lo que suele denominarse genéricamente “restricción de no distribución”. Esta restricción no implica la prohibición de desarrollar actividades lucrativas; tampoco impide otorgar salarios y prestaciones, o compensaciones razonables a sus miembros o personal. Legalmente eso es posible. Lo que está prohibido es repartir las ganancias netas por las actividades o servicios prestados. Cuando esas ganancias existen, deben reinvertirse en la organización (Hansmann, 1980). Esta restricción, que en ocasiones se describe como ausencia de derechos residuales por parte de los fundadores o “propietarios” (Alonso *et al.*, 2006), que está presente en las legislaciones de muchos países, confiere

identidad a las organizaciones sin fines de lucro y las distingue claramente de otras organizaciones, como las firmas comerciales, las oficinas gubernamentales y aun las cooperativas.

Sin embargo, sus efectos rebasan con mucho la definición de la mera personalidad jurídica de estas instituciones; como veremos en otras secciones, impactan completamente en su forma, desempeño y eficiencia.

#### ESTRUCTURA

¿Tienen una forma distintiva las organizaciones no lucrativas? Al parecer, no. En un balance de las investigaciones realizadas hasta 1990, DiMaggio y Anheier (1990) señalaban que existían variaciones entre las organizaciones de acuerdo con los diferentes entornos asociados a cada industria en que se desempeñaban. Otra fuente de variación en el diseño estructural de las organizaciones no lucrativas radica en su ciclo de vida. Martinoli (2004) estudió el caso del Colegio de Abogados de Buenos Aires usando las categorías introducidas por Mintzberg (1984) y muestra cómo la organización de este Colegio transitó de una estructura simple, con una fuerte vocación misionera, a una configuración burocrática profesional en su etapa madura.

Durante la década de los ochenta el estudio del diseño estructural de esta clase de organizaciones estuvo presidido por el trabajo de DiMaggio y Powell (1983). En dicho trabajo, estos autores trataron de demostrar que la estructura de cualquier tipo de organización ya no deriva de las reglas de eficiencia de los mercados, sino de los constreñimientos impuestos por el Estado y las profesiones. Estas presiones daban como resultado una homogeneidad de la estructura, que los autores llamaron “isomorfismo institucional”. Los mecanismos que producen este isomorfismo son diversos. Los autores describían tres principales: coercitivo, mimético y normativo, cada uno considerado como

una fuerza relativamente independiente en la generación de pautas comunes de estructuración dentro de las organizaciones. El mecanismo coercitivo se refiere a las disposiciones legales y de política pública que afectan el entorno de las organizaciones y las obligan a generar respuestas similares (por ejemplo, las regulaciones ambientales). El mecanismo mimético hace alusión a la creación de pautas estandarizadas de reacción organizacional ante condiciones de incertidumbre y, por último, el mecanismo normativo se considera un efecto asociado a la profesionalización de las organizaciones, en virtud del cual se producen pautas homogéneas porque los profesionistas que se integran a las organizaciones tienen similares entrenamientos y educación.

Distintos autores han observado estos mecanismos actuando también sobre las organizaciones no lucrativas (Enjolras, 1995). Clarke y Estes (1992) sostienen que en industrias mixtas, donde existen al menos empresas comerciales y entidades no lucrativas proveyendo similares bienes, las segundas tenderán a mimetizarse con las primeras en cuanto a su estructura y forma de gestión. Un fenómeno similar se ha observado en las organizaciones no lucrativas que operan en el campo educativo (Burger y Dekker, 1991) y hospitalario (Alexander y Weiner, 1998).

No obstante, también ha surgido evidencia contraria. En un amplio estudio sobre el sector salud en el que predominan organizaciones no lucrativas en Estados Unidos, Schlesinger y Gray (2006) muestran que no existen indicios concluyentes para suponer que estén operando presiones al isomorfismo institucional. En particular, su discusión socava las pretensiones de que se trate de un ámbito dominado por el denominado "isomorfismo normativo". Salvo en la calidad de la atención ofrecida, algo que sí podría considerarse modelado por esta clase de isomorfismo, todas las demás va-

riables organizacionales no podrían ser comprendidas bajo esta clase de explicación. Lo que ello supone es que hay patrones distintivos en la forma de comportamiento de las organizaciones de acuerdo con el tipo de propiedad en cuestión (privada, pública o no lucrativa).

Lo que estos estudios parecen mostrar es que aún no podemos contar con un modelo unitario que nos permita establecer correlaciones indisputables entre la estructura organizacional y el tipo de propiedad de la organización. Pese a ello, parece establecido que las variaciones en el tipo de estructura organizacional depende fuertemente del entorno en que se desempeñen las organizaciones, el tipo de servicio de que se trate (el educativo y médico, con tendencias muy fuertes a la homologación estructural) y el ciclo de vida de la organización.

#### FINANCIAMIENTO

Una peculiaridad de las organizaciones no lucrativas es su forma de financiamiento. Es una forma que suele ser híbrida o mixta. A diferencia de las empresas comerciales o las instancias de gobierno, las organizaciones no lucrativas suelen recurrir en mayor o menor medida a tres fuentes de ingreso: donaciones, cuotas por servicios y subsidios públicos. La cuestión del financiamiento es un tema central de las organizaciones no lucrativas, pues la forma en que se produce puede afectar a su misión, estructura y operación (Skloot, 1987). Estos efectos se extienden más allá de la cuestión obvia de que una mayor (o menor) disposición de recursos puede capacitar la organización para incrementar (o disminuir) sus servicios. Por ejemplo, la incursión en actividades comerciales, aun sin considerar sus posibilidades de fracaso, pueden generar un efecto *crowding out* de los ingresos recibidos por donaciones (James, 1998) o pueden poner en riesgo el propósito fundacional de la

organización si llegan a convertirse en su tarea central.

Empíricamente, se puede dimensionar la magnitud relativa de estas fuentes de financiamiento en el sostenimiento de las organizaciones no lucrativas. En el estudio comparativo de Salamon *et al.* (1999) los sectores no lucrativos nacionales que examinó mostraban en promedio una mayor dependencia de las cuotas o cargos (49%) respecto al ingreso gubernamental (40%) o filantrópico (11%). Desde luego había variaciones notables entre países. El sector no lucrativo latinoamericano (y de manera destacada el mexicano) sobresalía en la investigación por su altísima financiación basada en cuotas o pagos (alrededor de 80%), mientras que los de Irlanda y Bélgica mostraban la más elevada dependencia del dinero público (ambas con 77%). Esta cifra se hace inteligible si consideramos que en los sectores no lucrativos latinoamericanos un segmento importante, según el mismo estudio de Salamon y colaboradores, es ocupado por organizaciones educativas de tipo privado que operan con la figura de asociación civil y que, como sabemos, obtienen sus ingresos mayoritarios vía el cobro de cuotas.

Más allá de esta evidencia, lo relevante teóricamente es comprender qué efectos tiene sobre la misión y el comportamiento de la organización esta triple vía de financiamiento –cuando existe– y cómo interactúan éstas entre sí. No es indistinto para los propósitos de la organización que una forma de ingreso predomine sobre las demás, ni es concebible que las demás formas se mantengan constantes cuando una adquiera mayor relieve. En aras de comprender estos efectos, James (1983) formuló un modelo que, con ajustes, continúa siendo la piedra de toque de la discusión sobre el tema, al menos en lo referente al sector no lucrativo estadounidense.

De acuerdo con este modelo, los encargados –directivos, fundadores,

socios, etc.– de las organizaciones no lucrativas ponderan diferentes factores para decidir qué servicios producen y en qué cantidad. Lo hacen en función de ciertas preferencias y buscan que sus decisiones las satisfagan del modo más completo posible. Estas preferencias son importantes. Ya la elección de una forma no lucrativa, en vez de un negocio privado, es un indicador de esta importancia. Pero dichas preferencias suelen ser de tal tipo que supongan la elección de un servicio que tal vez no cubra los propios costos de generarlo. Típicamente, es la situación que se presenta cuando esos servicios consisten en la creación de bienes públicos o colectivos. Puesto que los encargados no pueden alterar significativamente los precios, subsidios o costos asociados a los servicios que ofrecerán, la única opción a su alcance es influir en el tipo de servicio que prestarán y que mejor refleje sus preferencias. Pero el margen para influir en esta dirección es estrecho porque los encargados deben balancear los ingresos que recibirán por la prestación de esos servicios con los costos de generarlos. Dado que probablemente la organización no lucrativa surgió para ofrecer determinado tipo de servicio y que este servicio tal vez no cubra sus propios costos, los encargados suelen emprender actividades lucrativas que permitan financiarlos. Esto es una característica distintiva de las organizaciones no lucrativas: realizan al mismo tiempo actividades rentables y no rentables, apoyadas en una estrategia de subsidios cruzados (James, 1983, 1998, 2003; para una discusión del modelo, Schiff y Weisbrod, 1991; Weisbrod, 1998; Young, 1998).

Esta mezcla de actividades que emprenden las organizaciones no lucrativas, llevan a Weisbrod (1998) a considerarlas como organizaciones multi-producto que crea potencialmente tres tipos de bienes: un bien colectivo preferido, un bien privado preferido y un bien privado que no es preferido. Este modelo permite entender el

comportamiento de organizaciones no lucrativas que se desempeñan en áreas como la educación, la salud y las artes. En dichos campos, es común observar a organizaciones que sostienen actividades prestigiadas o deseables que, no obstante, no son costeables, como la investigación básica, la medicina experimental, la formación humanística o exposiciones artísticas de autores no tan renombrados. Dichas actividades son sufragadas con las utilidades de actividades rentables (ventas de cromos y *souvenirs* en museos, educación de pregrado en universidades o la prestación de servicios médicos convencionales).

#### GOBIERNO

Al hablar de gobierno de una organización, generalmente se alude a los mecanismos de control a disposición de quienes toman las decisiones para proteger sus intereses (John y Senbet, 1998). Cuando los propietarios son las mismas personas que los administradores, los problemas de gobierno en una organización son mínimos. Adquieren mayor complejidad cuando son personas distintas. Esta separación entre propietarios y administradores, entre quien ostenta la propiedad y ejerce el control en una organización, una característica bastante extendida en el campo de las firmas privadas, también es común en el campo no lucrativo (Fama y Jensen, 1983).

Ciertamente, la forma en que se presenta en el ámbito no lucrativo adquiere notas distintivas, pero no es menos complejo. En el sector de los negocios, la separación mencionada pone en riesgo el alcance de los reclamos residuales de los propietarios (su derecho a apropiarse del resto de las ganancias una vez cubiertos todos los compromisos adquiridos por la organización). En general, el administrador tiene más información que el propietario y esa asimetría hace suponer que no siempre actuará en provecho de aquel (Olson, 2000; consúltese Cai *et al.*,

2007 para una discusión más amplia). En las organizaciones no lucrativas, los fundadores o donantes no tienen derechos residuales sobre las utilidades debido a la prohibición de distribuir ganancias, pero los problemas que generan la separación de propiedad y control continúa existiendo. Aquellos estarán interesados en vigilar que sus donaciones no sean malversadas o que se haga una utilización sub-óptima de los recursos aportados (Romero, 2007). Cómo logran este objetivo es un asunto de no fácil solución. La organización no lucrativa podría perfectamente ofrecer un bien para el cual no exista la disciplina que el mercado introduce; o la base financiera de la organización podría estar integrada por pequeñas y numerosas aportaciones de donantes anónimos, cuyo margen de control sea mínimo o inexistente. Esto agudiza la asimetría de información mencionada.

Las organizaciones no lucrativas suelen implementar sistemas de decisión orientados al control y monitoreo de los administradores como un mecanismo para enfrentar los problemas derivados de esta separación. Esto se concreta con la creación de una junta o consejo directivo, sobre todo conforme la organización crece en tamaño o sus operaciones se tornan más complejas. Esta junta directiva tiene funciones similares a los consejos de administración de las firmas privadas, aunque tienen rasgos singulares debido a la ausencia de derechos residuales. La principal diferencia es que son órganos que se integran generalmente con miembros externos a la organización, con frecuencia elegidos por los propios pares y donde la participación de agentes internos o expertos es mínima o no tiene relevancia en la toma de decisiones. Dichos miembros suelen ser donadores importantes que sirven sin remuneración alguna (Fama y Jensen, 1983). Evidencia diversa se ha reunido en torno a esta aplicación parcial de la teoría de la agencia, como también se le conoce. Olson (2000)

investigó la composición de las juntas directivas de colegios que funcionan como organizaciones no lucrativas en Estados Unidos y encontró elementos de prueba para este modelo. Al parecer, las entidades sin fines de lucro con una junta más grande en el número de sus miembros, con mayor tiempo promedio en el cargo y un nivel de más alto de experiencia ejecutiva, lograban mejores resultados, medidos éstos por el mayor volumen de ingresos vía donaciones o cuotas. Sin embargo, han surgido hallazgos contrarios. Callen y Falk (1993) formularon la hipótesis de que las organizaciones no lucrativas que tenían juntas directivas mayormente formadas por miembros externos a la organización, tendrían una mayor eficiencia que las compuestas de modo contrario. El campo de prueba fueron instituciones benéficas en el área de la salud en los Estados Unidos. No encontraron apoyo empírico para esta suposición. La eficiencia, entonces, no estaría afectada por la composición de las juntas de administración en el sentido predicho por la teoría.

Otros estudios muestran que las juntas o patronatos de las entidades sin fines de lucro podrían ser órganos irrelevantes para enfrentar las situaciones creadas por la separación de la propiedad y el control. Alonso *et al.* (2006) llega a esta conclusión después de haber analizado una muestra representativa de las organizaciones de cooperación para el desarrollo en España. Su estudio indica que es la presencia de un donante principal y activo (en este caso el gobierno español), el principal mecanismo de control para evitar la expropiación de recursos por parte de directivos y aumentar la eficiencia.

El papel de las juntas directivas dentro de las organizaciones no lucrativas no ha sido completamente estudiado. En un trabajo de síntesis y discusión de la evidencia reunida hacia finales de la década de los ochenta, Middleton (1987) observaba la existencia de múltiples variables que afec-

taban el desempeño de sus funciones: las características de su composición, el grado de complejidad estructural y tecnológica de la organización (algo evidente en los hospitales no lucrativos), las relaciones informales entre los miembros y la estructura de sus redes sociales hacia fuera de la organización y aun las situaciones de crisis que eventualmente afectan a cualquier organización. Como muchos de los aspectos de las entidades sin fines de lucro, el tema de cómo se gobiernan sigue abierto a nuevos estudios y a la búsqueda de modelos teóricos más refinados.

#### TRABAJO

Las organizaciones no lucrativas funcionan con personal remunerado y voluntario. La proporción varía entre ambos tipos de personal de acuerdo con países y áreas o industrias donde operan. La revisión que haremos aquí se limitará solamente al personal remunerado.

A este respecto, parece existir un amplio consenso empírico en cuanto a que se trata de una fuerza laboral con una mayor presencia de mujeres, una mayor escolaridad promedio y mayor incidencia de trabajadores de tiempo parcial respecto al sector lucrativo. Esto se ha documentado en estudios sobre el ámbito voluntario estadounidense, pero es algo que se aprecia también en el Reino Unido y Japón (Leete, 2001, 2006; Almond y Kendall, 2000; Ruhm y Bokorski, 2003). No tenemos información sobre México para afirmar si son comunes también aquí.

Se han advertido diferencias también en los salarios que perciben los trabajadores de organizaciones no lucrativas frente a los asalariados en el ámbito privado. La evidencia reunida indica que los primeros suelen percibir más bajos salarios que los empleados en el segundo (Almond y Kendall, 2000, 2001; Leete, 2006; Lafranchi y Narcy, 2006). Se tiene incluso algunas estimaciones de estas diferencias.

Como ilustración, valga mencionar que Lafranchi y Narcy (2006) han medido la “pérdida” promedio entre los sectores lucrativo y voluntario en el caso de Francia. Sus resultados indican una diferencia de 13.5%.

El desigual nivel salarial entre sectores se ha explicado por la voluntad de los trabajadores que se emplean en el sector no lucrativo de aceptar una reducción de su ingreso en aras de colaborar con organizaciones que generan externalidades positivas (Preston, 1989). Es lo que se conoce como hipótesis de la “donación de trabajo”. Dicha hipótesis supone que los trabajadores están motivados intrínsecamente para colaborar con organizaciones que crean bienes públicos y, por ende, la remuneración salarial no es determinante en su decisión de trabajar en ellas (Bacchiega y Borzaga, 2002; Leete, 2006). Al contrario, bajo ciertas condiciones, la incorporación de incentivos externos –como un mayor salario– podría socavar la motivación intrínseca que lleva a las personas a realizar ese trabajo (Frey, 1997).

Sin embargo, se ha encontrado evidencia que contradice la afirmación de que los salarios son comparativamente más bajos en el ámbito no lucrativo que en el privado y, con ello, la validez de la hipótesis de la donación de trabajo. Es evidencia que surge cuando se desagregan los datos y se controlan las diferencias entre industrias y entre niveles salariales asociados a puestos. Steinberg (1987) reporta que los pagos por servicios profesionales son más altos en los hospitales que operan como entidades no lucrativas que sus contrapartes comerciales. Se ha aducido como razón de estas diferencias los beneficios fiscales que reciben las organizaciones no lucrativas, los cuales les permite pagar salarios más altos (DiMaggio y Anheier, 1990). La evidencia en esta dirección, sin embargo, no puede calificarse de definitiva (Leete, 2006). Ruhm y Bokorski (2003), por su parte, no encuentran prácticamente



ninguna diferencia entre los salarios otorgados en los ámbitos no lucrativo y privado del Reino Unido.

#### EFICIENCIA

¿Qué tan eficientes son las organizaciones no lucrativas respecto a otras organizaciones que proveen bienes o servicios equivalentes? Aunque sencilla de plantear, esta pregunta no admite una respuesta fácil. Las empresas privadas se suelen considerar más eficientes cuando logran más utilidades. Desde esta perspectiva, el criterio es transparente y de fácil medición. Pero en entidades no orientadas al lucro, la medición es más complicada. Varias causas inciden para que esto sea así: los servicios que se ofrecen suelen incorporar elementos intangibles, difíciles de medir; la influencia de los clientes o receptores de los servicios es débil o inexistente; o bien, las organizaciones pueden conferir un mayor énfasis en la obtención de recursos que en la creación de resultados (Kanter y Summers, 1987).

La cuestión de la eficiencia se vuelve un asunto relevante si consideramos que se trata de organizaciones que no ofrecen derechos residuales a sus propietarios y que, en mayor o menor grado, pueden tener débiles controles externos. Desde un punto de vista formal, es evidente incluso que la eficiencia respecto a organizaciones lucrativas similares podría ser comparativamente inferior ante la ausencia de incentivos económicos equivalentes (Hansmann, 1980, 1987). Dicha falta de incentivos provendría de la prohibición de apropiarse de las utilidades que caracterizan a estas organizaciones. Pero la medición de esta consecuencia en el desempeño de las organizaciones no lucrativas no es tarea sencilla. Weisbrod (1988) realizó uno de los intentos más consistentes por determinar si había diferencias significativas en cuanto a resultados de organizaciones comerciales y no lucrativas que convi-

ven en las mismas industrias. Con base en datos censales sobre el desempeño de organizaciones que atienden a personas con alguna discapacidad mental, pacientes psiquiátricos y personas de edad avanzada, trató de valorar estas diferencias midiendo las listas de espera, el grado en que los familiares eran informados sobre el estado de los pacientes y la satisfacción con el servicio. Entre los hallazgos más destacados que hizo fue que era más probable que las organizaciones no lucrativas tuvieran listas de esperas y éstas estuvieran más nutridas que sus contrapartes lucrativas. Este resultado es coherente con el hecho de que son instituciones con bajos incentivos para reducir el número de receptores en espera, en virtud de que los directivos y el personal podrían no recibir ganancias adicionales por un mayor número de clientes atendidos. Sin embargo, en todos los demás indicadores las organizaciones no lucrativas obtuvieron un mejor posicionamiento: los familiares de los pacientes recibían más información y la satisfacción con el servicio era más alta.

#### CONCLUSIONES

A pesar de lo sumario de nuestra revisión, habrá podido observarse que respecto a diversas variables clave de toda organización, las entidades sin fines de lucro parecen tener rasgos propios que las distinguen de las demás. Esta singularidad se extiende no sólo al tipo de régimen legal que las dota de personalidad jurídica, sino al modo en que se financian, gobiernan, gestionan y realizan sus operaciones cotidianas.

Aunque existe evidencia de que en algunos de estos rubros sus diferencias no son tan marcadas respecto a cualquier otro tipo de organización, el repaso que hemos hecho indica más bien que se trata en términos generales de entidades *sui generis*, cuya comprensión exigiría modelos teóricos propios y análisis particularizados. Esta sin-

gularidad provendría del tipo de fines que persiguen estas organizaciones. No está demás recordar a este respecto la idea de Weisbrod (1988) de que son entidades abocadas mayormente a la creación de bienes públicos y bienes de confianza, algo que las separa nítidamente de las empresas comerciales, las cuales suelen producir bienes privados. Producir esas clases de bienes no sólo hace distintiva a estas organizaciones por sus resultados, sino que –como se desprende de algunos estudios citados– cambia drásticamente la forma en que se diseñan, financian, administran y se miden sus logros. Podemos señalar varias formas en que la creación de dichos bienes modela de manera singular a estas organizaciones, pero baste simplemente tener presente la observación de James (1983) a propósito de que tales bienes no sean rentables por sí mismos y eso sea una poderosa fuente de variación institucional respecto al menos a las empresas comerciales.

Se habrá podido notar en la revisión que hicimos pocas aclaraciones sobre la forma en que difieren las organizaciones no lucrativas respecto a las agencias gubernamentales. Parece haber pocos estudios a este respecto, aunque debemos reconocer que no tuvimos el propósito de ser exhaustivos con toda la literatura. Al igual que las organizaciones no lucrativas, algunas oficinas de gobierno producen inequívocamente bienes colectivos o que tienen algún componente de tales bienes (obras públicas, seguridad, salud, educación). Del mismo modo, ambas tienen prohibido distribuir utilidades entre sus directivos, miembros o personal, aunque las oficinas públicas no pueden reinvertir dichas utilidades, estrictamente hablando (si es el caso, desde luego, que tales utilidades existan). Obviamente, las diferencias entre ambas existen y son de igual o mayor importancia, como el marco legal que gobierna a una y otra (derecho administrativo/derecho privado) y la estructura organizacional

burocratizada que es propia del ámbito gubernamental. La cuestión, como se ve, merece un análisis más detallado.

La singularidad de las organizaciones no lucrativas no estaría limitada exclusivamente al tipo de bienes que producen. La restricción de no distribuir ganancias netas aparece como una disposición que impacta fuertemente a toda la organización y que le otorga un sello distintivo. De hecho, la existencia de esta prohibición habilita a estas organizaciones para ofrecer bienes de confianza, los cuales suplen la "falla de contrato" que surge en situaciones donde los consumidores están pobremente informados sobre las características de los bienes adquiridos (sea porque el comprador es distinto al consumidor o porque los bienes tienen características complejas que son fáciles de discernir para el adquiriente) (Hasmann, 1980, 1987). Hasta qué punto esta prohibición modela los aspectos de una organización no lucrativa es un asunto abierto a mayores investigaciones. Por el trabajo de Weisbrod que citamos, a propósito de la forma en que ello incide en la eficiencia de la organización, habrá quedado claro que si bien los servicios ofrecidos por ellas pueden no ser todo lo eficientes desde el punto de vista de costo-beneficio (mayor tiempo de espera, menos número de clientes atendidos), hay otros criterios a tomar en cuenta que indican mejores resultados desde el punto de vista de la calidad del servicio (satisfacción, mayor información, etcétera).

Por encima de todo, sin embargo, es evidente por la revisión hecha que el avance en la comprensión de las organizaciones no lucrativas como organizaciones es aún insuficiente. El conocimiento acumulado parece no permitir aún generalizaciones más amplias, aunque sí nos previene de la necesidad de no reducir nuestra visión de estas entidades a meras asociaciones de ciudadanos y de ser más sensibles a la variedad y complejidad de factores institucionales que entran en juego.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, Jeffrey A. y Bryan Weiner (1998). The adoption of corporate governance model by Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 8, núm. 3, spring, pp. 223-242.
- Almond, Stephen y Jeremy Kendall (2000). Taking the employees' perspective seriously: an initial United Kingdom Cross-Sectoral comparison. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, p. 205.
- (2001). Low pay in the UK: the case for a three sector comparative approach. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 72, núm. 1, march, pp. 45-76 (32).
- Alonso, Pablo Andrés, Natalia Cruz y Elena Romero (2006). The governance of nonprofit organizations: empirical evidence from nongovernmental development organizations in Spain. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, núm. 4, pp. 588-604.
- Bacchiaga, Alberto y Carlo Borzaga (2002). The economics of the third sector: towards more comprehensive approach. *Seminario The Third Sector from a European Perspective*. Universidad de Trento.
- Barbeito, Carol (2004). *Human resources. Policies and procedures for nonprofit organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Burger, Ary y Paul Dekker (2001). *The nonprofit sector in the Netherlands*. Working document, Sociaal en Cultureel Planbureau, april.
- Cai, Jie, Yisin Liu y Yiming Qian (2007). *Information asymmetry and corporate governance*. Drexel University's LeBow College of Business, Research Paper No. 2008, 02.
- Callen, Jeffrey L. y Haim Flak (1993). Agency and efficiency in nonprofit organizations: the case of "specific health focus" charities. *The Accounting Review*, vol. 68, núm. 1, pp. 48-65.
- Clarke, Lee y Carroll Estes (1992). Sociological and economics theories of markets and nonprofits: evidence from Home Health Organizations. *American Journal of Sociology*, vol. 97, núm. 4, january, pp. 945-969.
- Cutt, James y Vic Murray (2000). *Accountability and effectiveness evaluation in non-profit organizations*. Londres: Routledge.
- DiMaggio, Paul y Walter Powell (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48, núm. 2, pp. 147-160.
- y Helmut K. Anheier (1990). A sociological conceptualization of the nonprofit organizations and sectors. *Annual Review of Sociology*, 16, pp. 137-159.
- Enjolras, Bernard (1995). Comment expliquer la presence d'organisations a but non lucratif dans une economie de marche. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 66, núm. 4, pp. 431-456.
- Fama, Eugene F. y Michael C. Jensen (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and economics*, vol. xxvi, june, pp. 301-325.
- Frey, Bruno S. (1997). *Not just for the money. An economic theory of personal motivation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hansmann, Henry (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale Law Journal*, vol. 89, núm. 5, pp. 835-901.
- (1987). Economic theories of nonprofit organization. W. Powell. *The nonprofit sector. A handbook research*. New Haven: Yale University Press.
- James, Estelle (1983). How nonprofits grow: a model. *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 2, núm. 3, pp. 350-366.
- (1998). Commercialism among nonprofits: objectives, opportunities and constraints. Burton Weisbrod. *To profit or not to profit*. Cambridge: Cambridge University Press.
- (2003). Commercialism and the mission of nonprofits. *Society*, may-june.
- John, K. y L. M. Senbet (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking and Finance*, 22: 371-403.
- Kanter, Rosabeth Moss y David V. Summers (1987). Doing well while doing good.

- Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. Walter W. Powell. *The nonprofit sector. A research handbook*. New Haven: Yale University Press.
- La Piana, David y Michaela Hayes (2005). *Play to win: the nonprofit guide to competitive strategy*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Lanfranchi, Joseph y Mathieu Narcy (2006). Wages and effort in the French for-profit and nonprofit sectors: Labor Donation Theory Revisited. Conferencia impartida en la ISSVOV 10th Bi-Annual Conference, June 25-29, Tallinn, Estonia.
- Lazín, Olga Magdalena (2008). La globalización se descentraliza. Libre mercado, fundaciones, sociedad cívica y gobierno civil en las regiones del mundo. México: UDEG/UCLA/PROMEX/Casa Juan Pablos Centro Cultural.
- Leete, Laura (2001). Whither the nonprofit wage differential? Estimates from the 1990 Census. *Journal of Labor Economics*, vol. 19, núm. 1, January, pp. 136-170.
- (2006). Work in the nonprofit sector. Walter Powell y Richard Steinberg. *The nonprofit sector. A research handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Linden, Russell M. (2002). *Working across the boundaries. Making collaboration work in government and nonprofit organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Martinoli, Estela Carmen (1989). Capacitación de profesionales en una organización de la sociedad civil: un estudio de caso. *Documentos de discusión sobre el tercer sector*. México: El Colegio Mexiquense, A. C.
- Middleton, Melissa (1987). Nonprofit board of directors. Beyond the governance function Walter W. Powell. *The nonprofit sector. A research handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Mintzberg, Henry (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Natal, Alejandro (2007). *The management of Mexican CSOs*. Documentos de discusión sobre el tercer sector. México: El Colegio Mexiquense, A. C.
- Olson, David E. (2000). Agency theory in the not-for-profit sector: its role at independent colleges. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29, p. 280.
- Poister, Theodore H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Preston, Anne E. (1989). The nonprofit worker in a for-profit world. *Journal of Labor Economics*, vol. 7, núm. 4, pp. 438-463.
- Romero, Elena (2007). El gobierno de las fundaciones. Un análisis del caso español a través del enfoque de agencia. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. xxxvi, núm. 136, octubre-diciembre, pp. 727-755.
- Ruhm, Christopher y Carey Borkoski (2003). Compensation in the nonprofit sector. *The Journal of Human Resources*, vol. 38, núm. 4, autumn, pp. 992-1021.
- Salamon, Lester, Helmut Anheier, Regina List, Stepan Toepler y cols. (1999). *Global civil society. Dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Schiff, Jerald y Burton Weisbrod (1991). Competition between for-profit and nonprofit organization in commercial markets. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 62, núm. 4, pp. 619-640.
- Schlesinger, Mark y Bradford Gray (2006). Nonprofit organizations and health care: some paradoxes of persistent scrutiny. Walter Powell y Richard Steinberg. *The nonprofit sector. A research handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Skloot, Edward (1987). Enterprise and commerce in nonprofit organizations. Walter Powell. *The nonprofit sector. A research handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Weisbrod, Burton A. (1988). *The nonprofit economy*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- (1998). Modeling the nonprofit organization as a multiproduct firm: a framework for choice. *To profit or not to profit*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Young, Dennis R. (1988). Commercialism in nonprofit social service associations: its character, significance and rationale. Burton Weisbrod. *To profit or not to profit*. Cambridge: Cambridge University Press.