

MODELO DE GERENCIA BASADA EN EL VALOR PARA LA CAJA DE
COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CALDAS, CONFAMILIARES

JOHN CRÍSTOFER CARDONA GONZÁLEZ

ANDRÉS FERNANDO ZAPATA RAMÍREZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en
Administración de Negocios

Beatriz Amparo Uribe de Correa

Asesora metodológica

Sandra Constanza Gaitán Riaño

Asesora temática

Universidad EAFIT

Departamento de Organización y Gerencia

Maestría en Administración – MBA

Medellín

2012

Tabla de contenido

Índice de ilustraciones

Índice de tablas

Introducción

1 Formulación y planteamiento del problema de investigación

2 Objetivos

2.1 General

2.2 Específicos

3 Justificación de la investigación

3.1 Conveniencia, viabilidad o factibilidad

3.2 Relevancia social

3.3 Significación o trascendencia

3.4 Aporte metodológico

4 Alcances y límites de la investigación

4.1 Alcances

4.2 Límites

5 Marco de referencia

5.1 Marco conceptual

5.1.1 Modelo

5.1.2 Gerencia

5.1.3 Valor

5.1.4 Estrategia

5.2 Marco teórico

5.2.1 La Gerencia Basada en el Valor (GBV)

5.3 Antecedentes

5.3.1 La GBV en Colombia

6 Aspectos metodológicos

6.1 Tablas de metodologías de recolección de información seleccionadas

6.2 Población y muestra empleada

7 Resultados de la investigación

7.1 Análisis de la información recolectada

7.1.1 Consolidación de resultados

7.1.2 Empresas participantes en el estudio

7.1.3 Estado actual de la GBV en Confamiliares

7.1.4 La IPS de Confamiliares

7.1.5 Los Supermercados Confamiliares

7.1.6 Consolidado de los resultados por tipos de organizaciones

7.2 Diseño propuesto de modelo de GBV para una ONG

7.2.1 El dominio de los Propósitos

7.2.2 El dominio de las Capacidades

7.2.3 El dominio de las Relaciones. La estructura formal

7.2.4 Identificación de los generadores/*drivers* de valor

7.2.5 Asignación de prioridades

7.2.6 Institucionalización

8 Caso de estudio: la Caja de Compensación Familiar de Caldas, Confamiliares

8.1 Dominio de los Propósitos

8.2 Dominio de las Capacidades

8.3 Dominio de las Relaciones

9 Conclusiones

9.1 Conclusiones del análisis de fuentes primarias –entrevistas–

10 Anexos

10.1 Perfil de la GBV para las organizaciones

10.2 Instrumento de recolección de información

10.3 Modelo de carta para solicitar la participación en el estudio

11 Bibliografía

Índice de ilustraciones

Ilustración 1	Modelo de práctica gerencial
Ilustración 2	Estructura organizacional: relaciones entre componentes y procesos
Ilustración 3	Esquema integral de los parámetros de medida del valor
Ilustración 4	Evolución del EVA [®]
Ilustración 5	<i>The social enterprise spectrum</i>
Ilustración 6	Metodologías de recolección de información
Ilustración 7	Estructura de la GBV en Confamiliares
Ilustración 8	Confamiliares. Parámetro Propósitos
Ilustración 9	Confamiliares. Parámetro Capacidades
Ilustración 10	Confamiliares. Parámetro Relaciones
Ilustración 11	Estructura de la GBV en la IPS de Confamiliares
Ilustración 12	IPS de Confamiliares. Parámetro Propósitos
Ilustración 13	IPS de Confamiliares. Parámetro Capacidades
Ilustración 14	IPS de Confamiliares. Parámetro Relaciones
Ilustración 15	Estructura de la GBV en los Supermercados Confamiliares
Ilustración 16	Supermercados Confamiliares. Parámetro Propósitos
Ilustración 17	Supermercados Confamiliares. Parámetro Capacidades
Ilustración 18	Supermercados Confamiliares. Parámetro Relaciones
Ilustración 19	Estructura de la GBV. Comparación entre las cajas de compensación y Confamiliares
Ilustración 20	Parámetro Propósitos. Comparación entre las cajas de compensación y Confamiliares
Ilustración 21	Parámetro Capacidades. Comparación entre las cajas de compensación y Confamiliares
Ilustración 22	Parámetro Relaciones. Comparación entre las cajas de compensación y Confamiliares
Ilustración 23	Estructura de la GBV. Comparación entre las ONG e IE y Confamiliares
Ilustración 24	Parámetro Propósitos. Comparación entre las ONG e IE y Confamiliares
Ilustración 25	Parámetro Capacidades. Comparación entre las ONG e IE y Confamiliares
Ilustración 26	Parámetro Relaciones. Comparación entre las ONG e IE y Confamiliares
Ilustración 27	Estructura de la GBV. Comparación entre las instituciones de salud y la IPS de Confamiliares
Ilustración 28	Parámetro Propósitos. Comparación entre las instituciones de salud y la IPS de Confamiliares
Ilustración 29	Parámetro Capacidades. Comparación entre las instituciones de salud y la IPS de Confamiliares
Ilustración 1	Parámetro Relaciones. Comparación entre las instituciones de salud y la IPS de Confamiliares
Ilustración 31	Estructura de la GBV. Comparación entre supermercados y los Supermercados Confamiliares
Ilustración 32	Parámetro Propósitos. Comparación entre supermercados y los Supermercados

	Confamiliares
Ilustración 33	Parámetro Capacidades. Comparación entre supermercados y los Supermercados Confamiliares
Ilustración 34	Parámetro Relaciones. Comparación entre supermercados y los Supermercados Confamiliares
Ilustración 35	Modelo de la GBV para una ONG
Ilustración 36	Dominio de los Propósitos
Ilustración 37	Dominio de las Capacidades
Ilustración 38	Árbol de valor. Universidad
Ilustración 39	Árbol de valor para una ONG con población objetivo primera infancia, juventud y familia
Ilustración 40	Dominio de las Relaciones
Ilustración 41	Modelo de la GBV para una ONG
Ilustración 42	Mapa estratégico de Confamiliares
Ilustración 43	Portafolio de proyectos de Confamiliares en los tres horizontes de tiempo
Ilustración 44	Red de procesos de la GBV para Confamiliares
Ilustración 45	Árbol de valor de Confamiliares

Índice de tablas

Tabla 1	Especulación/comentario
Tabla 2	<i>Frameworks</i> y modelos conceptuales
Tabla 3	Investigación en libros
Tabla 4	Análisis de literatura
Tabla 5	Entrevistas
Tabla 6	Datos secundarios
Tabla 7	Población total por sectores
Tabla 8	Muestra seleccionada
Tabla 9	Parámetros de diseño principales y secundarios
Tabla 10	Ejemplo de ponderación de parámetros
Tabla 11	Organizaciones participantes en el estudio divididas por sectores
Tabla 12	Relación dialógica social económica en la racionalidad dominante para una ONG
Tabla 13	Metodología para la valoración y cuantificación de beneficios en proyectos de inversión social
Tabla 14	Interrelación entre los <i>drivers</i> de valor y los niveles de una organización
Tabla 15	Cuadro de mando integral objetivos de resultado final
Tabla 16	Proyectos encargados de “operacionalizar” la estrategia en Confamiliares
Tabla 17	Descripción de procesos esenciales de la GBV
Tabla 18	Perfil de la GBV para las organizaciones
Tabla 19	Perfil ampliado para empresas sin ánimo de lucro

Glosario

Estrategia:

El modelo de la GBV se constituye en un elemento clave para alinear la estrategia de una organización con sus procesos y medir su cumplimiento; para aplicarlo, sin embargo, es importante llegar a un acuerdo respecto de lo que se entiende por *estrategia*.

Porter (1996) define la estrategia como una posición valiosa y única que involucra distintos conjuntos de actividades diferentes o iguales, pero que se realizan de manera diferente y exigen ajustes para tomar la decisión correcta respecto de lo que una organización no debe hacer.

En el contexto de la GBV, esta definición podría ser un poco abstracta. Mintzberg, entrevistado por De Holan (2004), aclara la manera como puede medirse y alinearse la estrategia:

Michael Porter, aunque no es el único, tiende a convertir la estrategia en una Gran Cosa. Uno puede hacer todo el análisis que quiera y la vida seguirá siendo abundante y complicada. La estrategia tiene que tener en cuenta eso; no las insípidas abstracciones de las suntuosas oficinas corporativas, sino el carácter desordenado de la vida cotidiana y qué se hace para ponerle orden. Cuando los gerentes se desconectan de la realidad de sus organizaciones, pueden proponer todas las estrategias que quieran y nunca funcionarán (Mintzberg, citado por De Holan, 2004).

Es preferible, para los alcances de este trabajo, optar por la definición del mismo Mintzberg (1987), que fija la estrategia como un plan, una táctica, un patrón, una posición y una perspectiva. Dentro de estas cinco características, el plan es un curso de acción intencionado conscientemente, la fijación de una dirección para una compañía y una guía para enfrentar alguna situación y transformarla en otra mejor. En este sentido, las estrategias se crean antes de ejecutar las acciones y se desarrollan conscientemente y con un propósito; muchas veces, incluso, se establecen en documentos como planes o mapas estratégicos.

Citando a W. F. Glueck, Mintzberg (1987) enfatiza la estrategia como una acción con un propósito útil: “Strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan [...] designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved”. En otras palabras, es el camino que guía la gerencia a través del modelo utilizado como referente –en este caso el de la GBV–, para lograr el objetivo organizacional deseado.

Otra definición del término es la de un patrón de actividades que se repite consistentemente en el tiempo. La GBV podría, entonces, considerarse una estrategia: su aplicación en la gerencia de una organización; sin embargo, los criterios aplicados en este trabajo de grado buscan demostrar cómo la GBV contribuye a la alineación de los procesos del negocio y mide su cumplimiento, es decir, es un medio y no un fin en sí misma. Ante este mar de acepciones, Mintzberg, por fortuna, aclara que

sin importar la definición que se quiera asumir, todas ellas contribuyen con elementos importantes para su comprensión. Por ello, se puede incluir la idea de que estrategia es el plan para ir de un lugar *A* a un lugar *B*.

Kaplan y Norton (2002), por su parte, agregan otro elemento importante a dicho concepto: una herramienta que habilita a los gerentes a realizarles seguimientos a una serie de indicadores en áreas esenciales de sus organizaciones y medir el cumplimiento del plan organizacional. Haciendo la analogía con los controles de una cabina de mando de un avión, los autores fijan las perspectivas que un gerente –a modo de capitán– debe tener siempre en mente:

- La perspectiva del cliente
Que evidencia la manera como la organización se relaciona con el cliente, la propuesta de valor que le ofrece y la percepción que este tiene de ella.
- La perspectiva de los procesos internos
Que indica qué tan eficiente es la organización en la utilización de los insumos y recursos y la combinación de las diferentes actividades que ejecuta en su infraestructura. Son temas asociados a la eficiencia operacional (Porter, 1996).
- La perspectiva de la innovación y el aprendizaje
Que brinda a la organización oportunidades de creación de valor a través de actividades relacionadas con el capital humano y la gestión del conocimiento.
- La perspectiva financiera
Que indica los resultados en términos de creación de valor para los grupos de interés de la organización (Kaplan y Norton, 2002).

Adicionalmente, el concepto de Kaplan y Norton (2002) proporciona un patrón y un lenguaje común para reunir y comunicar la información sobre el valor en las organizaciones.

En conclusión, se puede decir que *modelo* es una representación de la realidad que entrega un patrón sobre el cual basar un nuevo diseño, explicar las brechas en sistemas existentes y mostrar las maneras de superarlas. *Gerencia* es la práctica que permite a las organizaciones lograr sus propósitos por medio de la información, las personas y la acción. Y *valor* es la medida de desempeño que le indica a una organización si ha cumplido sus propósitos en términos de sostenibilidad en el largo plazo, que aseguren la satisfacción de los grupos de interés.

En este punto, es posible proponer una definición para un modelo de GBV:

Un marco de referencia que permite a las organizaciones implementar y medir un plan o una estrategia con fundamento en la información, las personas y sus acciones, con el fin de lograr que sus propósitos sean sostenibles en el largo plazo.

La práctica de un modelo de GBV tiene su campo de acción en las organizaciones sociales, y para establecer un acuerdo respecto a lo que se entiende por *organización*, se toma la definición de Morin citado por Schvarstein (1998: 300): “La disposición de relaciones entre componentes que producen una unidad compleja o sistema, dotada de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes”. De este modo, el campo de acción de la GBV puede ser cualquier tipo de organización, sea pública, privada, con ánimo de lucro o sin él, de servicios o producción.

El modelo de GBV necesita una estructura para poder llevarla a buen término. Retomando a Etkin y Schvarstein (1989):

[Estructura es] los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control (Etkin y Schvarstein, 1989).

Estos autores advierten que no se debe confundir organización con estructura, pues ante perturbaciones en el entorno, la primera permanece pero la segunda no, porque esta se modifica para que la organización pueda hacerle frente a dichos cambios.

Y proponen tres elementos constitutivos de la estructura:

- Las relaciones entre las personas.
- Los propósitos que dan razón de ser a las acciones de las personas de manera individual y grupal.
- Las capacidades que se asocian con los recursos de cualquier tipo y que se desarrollan y usan para llegar al cumplimiento de los propósitos –físicos, normas, dinero, herramientas, modelos, metodologías– (Etkin y Schvarstein, 1989). En este componente se ubica la cultura organizacional.

Entendemos por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer las cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados [...]. Son valores aceptados por el grupo de trabajo, que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas (Etkin y Schvarstein, 1989).

Schvarstein (1998) describe la cultura organizacional como un objeto de diseño –sin olvidar que a la vez es emergente, siempre asociando las tensiones y paradojas– donde las propuestas se puede someter a “un arreglo de las partes de acuerdo con un plan” y obtener un producto que puede ser estructuras, procesos, sistemas, normas, políticas o incluso cultura, al considerar en esta última valores y creencias que se expresan en los comportamientos normales de los miembros de una organización.

El cumplimiento de los *propósitos*, que estaría asociado al cumplimiento de la *estrategia*, crea o genera mayores *capacidades*, permitiendo afrontar mayores proyectos.

Etkin y Schvarstein (1989) denominan *procesos* a las relaciones entre los componentes, de la siguiente manera:

- Roles

Son el enlace entre las relaciones y el propósito, una forma de comportamiento que se asocia al cumplimiento de acciones prescritas en una organización para el logro de sus propósitos, adicional al estatus (jerarquía), que determina las relaciones entre los roles mismos. Son lo que Mintzberg (1995) denomina *puestos de trabajo*, y los considera como el elemento más pequeño de la estructura organizacional, conformado por un conjunto de funciones con posición definida y un nivel jerárquico, identificando el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico –a quién responde– y los subordinados –sobre quién se ejerce autoridad–. Por ejemplo, en empresas como Confamiliares, que presta servicios sociales, existe un área de comercialización conformada por un grupo de personas con el rol de satisfacer las demandas del mercado y ofertar los servicios; y los integrantes de las áreas de prestación de servicios como recreación o educación tiene el rol de recrear o educar.

- Capacitación

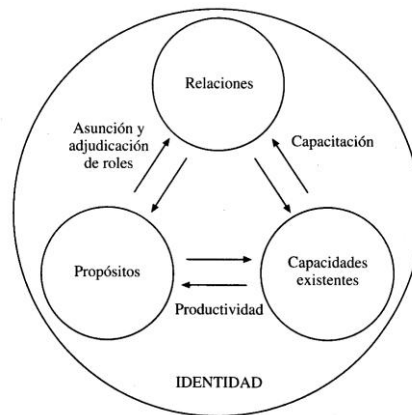
Es el proceso que permite articular los dominios entre las relaciones y las capacidades existentes de una organización; su objetivo es la adquisición, por parte de las personas, de las aptitudes cognitivas necesarias para utilizar las capacidades existentes. La capacitación se da en función de mejorar el desempeño del rol y en el uso eficiente de las capacidades o recursos.

- Productividad

Es la relación óptima entre los insumos y los productos, los propósitos y las capacidades existentes: el uso eficiente de las capacidades existentes para lograr los propósitos. Las organizaciones se estructuran en contextos donde los recursos son escasos y deben hacer un uso adecuado de ellos para subsistir.

La Ilustración 1 muestra cómo se relacionan los componentes y los procesos que forman la estructura de una organización.

Ilustración 1 Estructura organizacional: relaciones entre componentes y procesos



Fuente: J. Etkin y L.Schvartein (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires. Paidós.

Gerencia:

La gerencia de una organización es el acto responsable de su gerente para transformar situaciones existentes en otras mejores; él es el dador de formas que bosquejan las organizaciones y los procesos económicos. Así citan Boland y Collopy (2004) a Herbert Simon, Premio Nobel de Economía en 1978, que en su libro *Las ciencias de lo artificial*⁵ define para la gerencia un modelo que se convierte en una herramienta de trabajo que le facilita al gerente la formulación de un plan para transformar una situación existente en una mejor.

Gary Hamel, por otra parte, en su libro *El futuro de la administración*⁶ resume la práctica gerencial en ocho puntos claves:

1. Fijar y programar objetivos
2. Alinear esfuerzos
3. Coordinar las actividades
4. Desarrollar y asignar el talento
5. Acumular y aplicar el conocimiento
6. Asignar recursos
7. Construir y mantener relaciones
8. Equilibrar y satisfacer las exigencias de los actores interesados

Y Henry Mintzberg, uno de los grandes pensadores de los temas de gerencia, argumenta que al

⁵ H. A. Simon (2006). *Las ciencias de lo artificial*. Barcelona. Comares. Granada.

⁶ G. Hamel (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá. Norma.

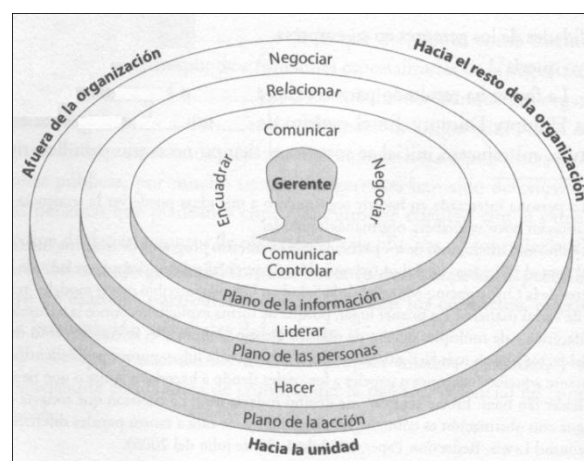
escribir sobre la gerencia, muchos de los escritores reconocidos en temas gerenciales solo enfatizan un aspecto de ella y olvidan o excluyen los demás. En particular, según el autor, se enfocan en temas asociados a la coordinación y control.

Aceptar el énfasis de Tom Peters en el *hacer* puede ocasionar una explosión centrífuga del trabajo, el cual se dispara en todas direcciones, porque carece del efecto de anclaje que proporciona un marco fuerte en el centro. Optar a cambio por la visión que tiene Michael Porter del gerente como analista –aquel que se concentra en formular la estrategia en el centro– puede redundar en una implosión centrípeta en la cual el trabajo colapsa sobre sí mismo, alejado de las acciones tangibles que son su propio final (Mintzberg, 2010: 63).

El mismo Mintzberg propone un modelo de práctica gerencial que ubica la gerencia en el campo de la práctica, haciendo uso del *arte* para la generación de ideas y su síntesis; del *oficio* para construir sobre las experiencias; y de la *ciencia* para facilitar el orden a través del análisis sistemático del conocimiento. En dicho modelo se encuentra el gerente en el medio de una organización –de la cual es formalmente responsable– y su entorno, tanto interno –si es el gerente de una unidad– o externo –si es el gerente general–. El propósito de la práctica gerencial, plantea Mintzberg, es asegurar que la organización cumpla su objetivo básico.

La Ilustración 2 muestra el desarrollo de este objetivo en tres planos: la información, las personas y las acciones.

Ilustración 2 Modelo de práctica gerencial



Fuente: H. Mintzberg (2010). *Managing*. Bogotá. Norma.

En cada uno de estos planos, el gerente desempeña tres papeles diferentes, estableciendo un contexto para su organización a través de la definición del conjunto de objetivos y propósitos;

realizando la programación, donde se le da vida al encuadre organizacional; y determinando lo que realmente se quiere realizar:

- En el plano de la información: comunica y controla
- En el plano de las personas: lidera y relaciona
- En el plano de la acción: hace y negocia

Al ejercer la gerencia desde el plano de la información, el gerente la procesa para alentar a los integrantes de una organización a emprender las acciones necesarias; por ende, el gerente no se concentra en las personas ni en las acciones directamente, sino en la información como el medio para que sucedan las cosas. Las actividades del gerente se desarrollan alrededor de herramientas que instrumentalizan la información para impulsar a las personas hacia fines concretos, y en este plano, un modelo de GBV juega un papel muy importante en la práctica gerencial, al convertirse en una herramienta para el procesamiento de la información. Es una visión clásica de la gerencia que va en contravía de la obsesión actual por el “resultado final” y el “valor para los accionistas”, dos enfoques que promueven una práctica gerencial distante y, en esencia, impulsada por la información” (Mintzberg, 2010).

Al ejercer la gerencia en el plano de las personas, el gerente fortalece la cultura de su organización –o de su área–, ya que ella ayuda a promover los mejores esfuerzos de la gente; la cultura hace de modo colectivo lo que el gerente, en su papel de líder, hace por el individuo. Además, en este plano se generan las redes de relaciones del gerente hacia el interior de la organización, y, hacia afuera, con los demás grupos de interés (Mintzberg, 2010). El plano de las personas se constituye en un aspecto relevante para el desarrollo de la práctica de la GBV, debido a que se requiere que los esfuerzos que promueve la gerencia en las personas les den a conocer cómo las decisiones operativas que tomen pueden llevar a resultados asociados a la creación de valor (Koller, 1994).

Y al ejercer la gerencia en el plano de la acción, el gerente encarga las tareas de manera directa, más activa y concreta. La literatura hasta el momento se ha responsabilizado de asignar al gerente funciones tales como el control por medio de la información y el liderazgo en las personas; pero es la práctica la que le ha asignado la función de realizar acciones. Dentro de las acciones que este realiza, se encuentran la administración de proyectos para el cambio proactivo y la ejecución de los cambios de manera reactiva.

Siguiendo el modelo de Mintzberg, un exceso de liderazgo puede llevar a un trabajo sin sentido, mientras que un exceso de actividad puede conducir a un trabajo desconectado de su propósito. Los planos que propone Mintzberg entregan un equilibrio para la gerencia, pero, como la plantea él mismo: “Los gerentes eficientes no exhiben un equilibrio perfecto entre los papeles: se inclinan

hacia algunos; aun así, no pueden descuidar los otros” (2010). Lo que el autor llama “equilibrio” debe incluir los tres planos, aunque necesariamente existirá una preferencia hacia alguno de ellos según las coyunturas. El trabajo gerencial no es algo secuencial: hay relaciones de retroalimentación entre sus componentes, que conducen a sucesivas iteraciones y reiteraciones.

El modelo de Mintzberg se ajusta a este trabajo de grado, ya que brinda los elementos necesarios para analizar la GBV desde un punto de vista más práctico que teórico, que permite ubicarse en el plano de la información para articular los objetivos, recursos y acciones, y, al mismo tiempo, entrega la posibilidad de analizar la importante participación de las personas y de la cultura organizacional para llevar a cabo la GBV.

Por último, Mintzberg considera las acciones como una parte fundamental de las obligaciones de un gerente: “Si no hacen y no negocian [...], por lo tanto ignoran lo que acontece, y pueden terminar inhabilitados para generar decisiones sensatas y estrategias sólidas” (2010). Este es, precisamente, uno de los beneficios de la GBV.

Modelo:

“Un modelo es un intento de representación de la realidad, y su existencia permite descubrir marcos conceptuales de referencia, que son los organizadores de dichos modelos” (Etkin y Schvarstein, 1989). Este trabajo acoge esta definición, ya que se puede plantear que un modelo es una ontología de la realidad donde se generan acuerdos acerca de conceptos de referencia compartidos, relacionados entre sí con un tema de interés, y que presentan un marco de trabajo para modelar el objeto de conocimiento, reforzando el cumplimiento de uno de los objetivos de la investigación: definir las principales proposiciones que expresen las relaciones y características de los elementos que componen un modelo de GBV.

Estos autores advierten que toda realidad es compleja y, por lo tanto, imposible de ser conocida en su totalidad. Para esta aseveración, se apoyan en los siguientes argumentos:

- Las dificultades de aislar los elementos que la componen para su análisis y síntesis, que permitan describir y comprender la variedad de sus relaciones y retroalimentaciones.
- La imposibilidad del observador para percibir todos los eventos que se desarrollan simultáneamente y su dependencia de las herramientas conceptuales, que dan pie a interpretaciones subjetivas de la realidad (Etkin y Schvarstein, 1989).

Con base en estos planteamientos, podría llegar a decirse que un modelo es una representación absurda de la realidad, ya que limita su comprensión y la recorta donde sus conclusiones son relevantes en la realidad que representa. En todo caso, es necesario tenerlo en cuenta, ya que se presenta como una autoridad, un estándar, un ejemplo para imitar o comparar, que entrega un patrón

sobre el cual basar un nuevo diseño, explicar las brechas en los sistemas existentes y mostrar las maneras de superarlas (Duce y Hopgood, 1993).

Ontología:

Ushold y Gruninger (1996) parten de la necesidad que tienen las personas y las organizaciones de comunicarse entre ellas, y explican que debido a las diferentes necesidades y contextos, se pueden presentar una gran cantidad de puntos de vista y supuestos acerca del mismo objeto en cuestión, usando diferentes conceptos que desembocan en una falta de entendimiento compartido que, a su vez, conducen a una pobre comunicación entre las dos partes y terminan en un desgaste de esfuerzos: podría decirse que están reinventando la rueda. Estos autores proponen el uso del concepto de *ontología*,⁷ término utilizado para desarrollar e implementar el entendimiento compartido de algún dominio de interés, que puede ser usado como un cuadro de trabajo unificado para solucionar los problemas mencionados.

Ontologies are agreements about shared conceptualizations that include conceptual frameworks for modeling domain knowledge [...] and agreements about the representation of particular domain theories. In the knowledge sharing context, ontologies are specified in the form of definitions of representational vocabulary (Ushold y Gruninger, 1996).

Osterwalder (2004), a su vez, también hace uso de las ontologías; y Schvarstein (1998) aclara que, en la filosofía, la ontología “consiste en la determinación de aquello en lo cual los entes consisten, y que se ocupa de las esencias antes que de las existencias”. Este trabajo toma el concepto de Ushold y Gruninger, en razón a que su propósito es analizar los conceptos básicos de la GBV para definir las principales proposiciones que expresen las relaciones y características de los elementos que componen un modelo de GBV, y mejorar su entendimiento y comprensión. Los pasos para la construcción de una ontología, según Ushold y Gruninger (1996), son los siguientes:

- Identificar los conceptos claves y sus relaciones en el tema de interés.
- Producir un texto preciso y sin ambigüedades de las definiciones de dichos conceptos y relaciones.
- Identificar, para referirse a dichos conceptos y relaciones, los términos que permitan llegar a un acuerdo entre todos.
- Hacer una evaluación probando la consistencia de la ontología propuesta en el mundo real.

En este orden de ideas, se presenta a continuación el marco conceptual para los modelos de la

7 Como se entiende en la informática.

GBV.

Valor:

Según Koller, Goedhart y Wessels (2010), el *valor* es una medida del desempeño de una organización, que tiene en cuenta los intereses en el largo plazo de todos los grupos de interés de la misma y no solamente los de los accionistas; en otras palabras, es beneficioso porque todos los grupos de interés lo perciben. Otras alternativas de medición, como la utilidad por acción (UPA), se enfocan en el corto plazo, ya que los gerentes responden a presiones de los accionistas, que buscan resultados inmediatos (Christensen, Kaufman y Shih, 2008); aquí la medición de satisfacción que se realiza a los clientes solo mide eso –satisfacción–, contrario al valor, que es importante para todos los grupos de interés y se asocia con el desempeño en el largo plazo (Koller, Goedhart y Wessels, 2010).

El principio que guía la creación de valor es el de que toda inversión debe generar ingresos a una tasa de retorno superior a su costo, que es la tasa que los inversionistas demandan por el uso de su capital; este principio se conoce como la *conservación del valor*, donde lo que no incrementa los flujos de efectivo no crea valor. Adicionalmente, la creación de valor debe ser sustentable en el largo plazo y reflejarse en el comportamiento de una organización (Koller, Goedhart y Wessels, 2010).

Las compañías que crean valor producen más oportunidades de empleo, tienen mejores relaciones con sus empleados, dan bienestar a los clientes y usan de manera eficiente sus recursos, logrando unos mejores estándares de calidad de vida para todos. La definición planteada por Koller (1994) abarca, tanto el valor privado, enfocado en generar riqueza para los accionistas, como el valor público –definido por Mokate y Saavedra (2005)–, aquel que es percibido por la comunidad es disfrutado colectivamente. Al plantear que el valor se basa en la satisfacción de los intereses en el largo plazo de todos los grupos de interés de una organización, Koller le está dando a este concepto una connotación más amplia que el objetivo básico financiero ya conocido como la *maximización del patrimonio de los propietarios*. De hecho, Confamiliares ya ha planteado esta situación:

En el marco de la creación de valor puede haber muchos esfuerzos financieramente sostenibles que no arrojan beneficios reconocidos como valiosos por parte del público, así como pueden haber muchas contribuciones valiosas hechas por una organización que no puedan ser sostenibles financieramente. Si una empresa se orienta exclusivamente a la creación de valor privado, en el largo plazo el entorno se hará menos favorable para esta, como si una empresa se orienta exclusivamente a la creación de valor público puede reducir su capacidad empresarial para el cumplimiento de este propósito, por tanto habrá que encontrar el punto óptimo entre la creación de valor público y valor privado. La captura de valor privado no es sustentable sin

crear valor público y viceversa (Confamiliares, 2010).

Para Mokate y Saavedra (2005), la generación de valor público es la esencia de la gerencia social, la que proporciona un norte para dar respuesta a los requerimientos de los grupos de interés, con la entrega de buenos bienes y productos (Kelly, Mulgan y Muers, 2002), y le importa tanto los resultados como los procesos que se utilicen para obtenerlo. Al ser el valor público una decisión colectiva respecto a lo que la comunidad considera valioso para su conjunto, la gerencia social, comprometida con el uso más eficiente de los recursos públicos e intervenciones más efectivas que mejoren la calidad de vida de los grupos de interés, debe ser participativa.

Para estos autores (2005), existen tres enfoques para conceptualizar la gerencia social:

- Tradicional

En el que la gerencia social consiste en la implementación de un conjunto de normas y leyes aprobadas por los representantes de la comunidad. En este enfoque caben las que Schvarstein clasifica como las organizaciones del Estado, cuyo fin “[...] es básicamente de orden teleológico, ya que su finalidad esencial consiste en la satisfacción del bien común” (2003):

Quienes las dirigen y quienes trabajan en ellas son nuestros agentes, nosotros somos sus “accionistas” y su misión consiste básicamente en satisfacer nuestras necesidades sociales y promover nuestra cohesión social. Este es un factor constitutivo de las organizaciones del Estado. [...] Ningún funcionario tiene la autoridad necesaria para tomar decisiones sociales que vayan más allá de los requerimientos legales.

La responsabilidad de esta gerencia está limitada a lo que diga la ley, que en la mayoría de las ocasiones es genérica, abstracta y obsoleta.

- Nueva gerencia pública

Que se enfoca en la eficiencia y la eficacia en la gestión y no solo al cumplimiento de los mandatos o leyes; es decir, está orientada a la productividad, utilizando mecanismos de mercado y competencia. Este enfoque brinda a los gerentes sociales la flexibilidad suficiente para determinar cómo alcanzar las metas por medio de la utilización de herramientas que se usan en el sector privado, con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la eficiencia. A ella pertenecen las organizaciones privadas sin ánimo de lucro, que Schvarstein define como “Organizaciones privadas con fines públicos, lo cual significa reconocer la tensión entre lo público y lo privado como factor constitutivo de su organización” (2003).

La implementación de herramientas de gestión de las empresas privadas con fines de lucro es una manifestación de la tensión que impone la racionalidad económica como un único criterio de

decisión, pues le quita al Estado las responsabilidades de la gestión pública y se las entrega al sector privado, según Schvarstein, fortaleciendo un debilitamiento en el primero y generando “un mercado de capitales” por los cuales estas organizaciones sociales compiten (2003).

La verdadera responsabilidad de la gerencia social es la creación de valor público para los diferentes grupos de interés. No basta con el cumplimiento de mandatos ni con demostrar efectividad y eficiencia en la administración de recursos públicos: lo realmente importante es establecer la pertinencia de lo que se hace y los beneficios que se entregan a la sociedad; de ahí nace el nuevo enfoque de la creación de valor público en la gerencia social, que debe cumplir con las siguientes características:

- Las acciones que se emprendan deben generar valor para los grupos de interés.
- Se debe hacer una exploración continua de las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés.
- Debe existir una responsabilidad transversal, en el sentido de ocuparse del cumplimiento de los procesos transversales de la organización, verificando los resultados en todas las etapas.
- Debe ser adaptativa, para poder ajustarse a los cambios en el entorno y las expectativas de los grupos de interés.
- Debe promover la participación y la concertación de los objetivos y las prioridades de los diversos actores y visionar los problemas y sus posibles soluciones (Mokate y Saavedra, 2005).

MODELO DE GERENCIA BASADA EN EL VALOR PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CALDAS, CONFAMILIARES

Resumen

El trabajo presenta la propuesta de un modelo de gerencia basada en el valor para organizaciones sin ánimo de lucro, como una nueva herramienta gerencial que les permite enfrentar el entorno competitivo en que se desenvuelven, al alinear las decisiones operativas y tácticas de la gestión del día a día con los propósitos organizacionales a largo plazo, facilitándoles un estado de sostenibilidad.

El modelo considera la coexistencia de dos polos de carácter dialógico, que no se anulan entre sí sino que, en palabras de Schvarstein, se virtualizan; es el caso de la generación de valor público y privado. Con el objetivo de concretar en un modelo dichas relaciones dialógicas se parte de un metamodelo para identificar las variables de contexto y la resolución de las contradicciones evidentemente presentadas entre las racionalidades mencionadas. El metamodelo utilizado es el propuesto por Etkin y Schvarstein (1989) de Identidad de las Organizaciones y su metodología de relaciones dialógicas.

Summary

The paper presents a proposed management model based on the value for non-profit organizations, as a new management tool that allows them to face the competitive environment in which they operate, to align operational decisions and the management tactics of the day by day with the long-term organizational purposes in providing a state of sustainability.

The model considers the coexistence of two poles of dialogic character, not cancel each other out but, in the words of Schvarstein, are virtualized, it is the case of generation of private and public value. In order to realize such a model dialogical relations is part of a metamodel to identify the context variables and resolution of contradictions between the rationales presented clearly mentioned. The used metamodel is that proposed by Etkin and Schvarstein (1989) Identity of the organizations and their methodology of dialogical relations.

MODELO DE GERENCIA BASADA EN EL VALOR (GBV) PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CALDAS, CONFAMILIARES

Introducción

El presente trabajo de grado se desarrolla en el marco de las organizaciones sin ánimo de lucro, incluyendo –pero no limitándose– las cajas de compensación familiar, especialmente la Caja de Compensación Familiar de Caldas, Confamiliares, constituida como una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, cuya misión es el cumplimiento de funciones de seguridad social y el mejoramiento de la calidad de vida de la población afiliada y beneficiaria y la generación de procesos de desarrollo social.

Las organizaciones privadas sin ánimo de lucro surgieron como parte del movimiento denominado por Anthony Giddens “La tercera vía”¹ –citado por Roper y Cheney (2005)–. Su objetivo es reconstruir o entregar de nuevo al Estado la responsabilidad social de proveer servicios sociales como la salud y la educación, pero, a su vez, contar con un libre mercado para los negocios. En ese contexto, a medida que la demanda de servicios sociales ha ido aumentando, los fondos y recursos externos dirigidos estas organizaciones han decrecido, mientras que su número se ha incrementado; estos factores han generado una mayor demanda de dineros y una fuerte competencia entre ellas.

Esta competencia ha generado en las empresas sin ánimo de lucro la necesidad de demostrar eficiencia operativa interna para lograr una menor dependencia de fondos externos, utilizando modelos gerenciales del libre mercado –investigaciones de mercado, sistemas de costos y búsqueda de inversionistas, no de donadores–. Así, la incertidumbre sobre las fuentes de los recursos ha hecho que tengan que repensar su estrategia.

Roper y Cheney (2005) sostienen que las empresas sin ánimo de lucro que trabajan con las herramientas tradicionales del sector privado tienen una gran ventaja en términos de la orientación de la planeación, el beneficio y la innovación.

La Caja de Compensación Familiar de Caldas no es ajena a esta situación, sobre todo porque cuenta con varias unidades de negocio que deben ser autosostenibles en mercados altamente competitivos, y que tienen un objetivo relacionado con el fortalecimiento de su capacidad financiera, que busca ingresos diferentes a los aportes parafiscales para ser reinvertidos en los servicios sociales.

¹ A. Giddens (1998). *La tercera vía: la renovación de la socialdemocracia*. México. Taurus.

En momentos en los cuales las cajas de compensación familiar y los recursos que utilizan para su operación –especialmente los aportes parafiscales que se destinan para la prestación de servicios sociales– han sido atacados en los ámbitos académicos, legislativos, gubernamentales y de libre de mercado, se hace necesaria la incorporación de nuevas herramientas en su modelo de gestión social, que tengan en cuenta su racionalidad económica por medio de la utilización de metodologías generalmente aplicadas en empresas con ánimo de lucro.

Este es, pues, el problema de investigación de este trabajo de grado: *el diseño de un modelo de Gerencia Basada en el Valor económico para organizaciones sin ánimo de lucro*, específicamente para Confamiliares.²

El trabajo está estructurado en siete capítulos:

El Capítulo 1, “Formulación y planteamiento del problema de investigación” presenta la motivación de esta investigación, el problema y su pregunta objeto.

El Capítulo 2, describe los “Objetivos”, principal y específicos.

El Capítulo 3, “Justificación de la investigación”, expone el porqué de este trabajo de grado y presenta su contribución desde la conveniencia, viabilidad, relevancia social, significancia y aporte metodológico.

El Capítulo 4 cubre los “Límites y alcances de la investigación”.

El Capítulo 5, “Marco de referencia”, investiga los orígenes, términos y conceptos de un modelo de GBV económico y social, presenta una definición de dicho concepto y lo sitúa en el contexto de las organizaciones sin ánimo de lucro, desde la gerencia de valor público y privado.

El Capítulo 6, “Aspectos metodológicos”, presenta las diferentes metodologías de investigación utilizadas para la recolección de información de fuentes primarias y secundarias.

El Capítulo 7, “Resultados de la investigación”, introduce la mayor contribución de este trabajo: el modelo de GBV para empresas sin ánimo de lucro. Aquí, los elementos, atributos y relaciones del modelo se explican y describen en detalle, siguiendo la metodología de diseño de organizaciones de Schvarstein (1998).

El Capítulo 8, “Caso de estudio. Caja de Compensación Familiar de Caldas, Confamiliares”, presenta el caso de estudio de la Caja, en el cual su gerencia es capturada por el modelo, aplicando la estructura y conceptos de la GBV para empresas sin ánimo de lucro. De hecho, da una impresión de cómo se vería el modelo descrito en una organización privada sin ánimo de lucro.

El Capítulo 9 presenta las “Conclusiones” de este trabajo. Y en el Capítulo 10, “Anexos”, se incluyen algunos documentos que se usaron para el desarrollo de la investigación.

² El concepto de *Gerencia Basada en el Valor* –tema central de este trabajo– proviene del término *Value-based Management* (VBM) y se seguirá usando como GBV.

La Caja de Compensación Familiar de Caldas, a su vez, se seguirá nombrando *Comfamiliares*.

Finalmente, el Capítulo 11, “Referencias bibliográficas”, detalla las fuentes de consulta empleadas.

Con respecto a la metodología, el trabajo se realizó en cuatro etapas: en la primera se hace una revisión bibliográfica, identificando las principales características y posturas sobre la GBV –teoría y casos sobre los procesos de implementación exitosos, con referentes teóricos para organizaciones sin ánimo de lucro–.

En la segunda se establece el estado actual de la GBV y la gestión financiera en Confamiliares y algunas otras entidades del Eje Cafetero.

En la tercera y cuarta se sintetiza la información recolectada, en una propuesta que brinda a las organizaciones sin ánimo de lucro un modelo gerencial que les permita hacer frente a las condiciones actuales del mercado.

Las principales fuentes de consulta que guiaron la construcción del marco teórico y referencial de trabajo para el modelo de la GBV privada fueron Stern, Shiely y Ross (2002), Bodie y Merton (2003), García S. (2003), Copeland, Koller y Murrin (2004) y Koller, Goedhart y Wessels (2010). Además, se complementaron con los trabajos de Kelly, Mulgan y Muers (2002), Mokate y Saavedra (2005), Dees (1998), Etkin y Schvarstein (1989) y Schvarstein (1998).

Adicionalmente, se presentan metamodelo y una metodología para identificar las variables de contexto y la resolución de las contradicciones evidentemente presentadas entre las racionalidades del valor privado –o económico– y el valor público o social. El metamodelo utilizado es el propuesto por Etkin y Schvarstein (1989); y la metodología, la planteada por Schvarstein (1998).

Los autores de este trabajo de grado agradecen la colaboración brindada por Confamiliares y las demás organizaciones participantes. Y a la Universidad EAFIT, en particular a las asesoras Sandra Constanza Gaitán Riaño y Beatriz Amparo Uribe de Correa, por su apoyo y acompañamiento durante la investigación.

1 Formulación y planteamiento del problema de investigación

*¿Cuál es el modelo de Gerencia Basada en el Valor para Confamiliares?**

La seguridad social se inició como un mandato religioso y ético, con el objetivo de proteger a las personas vulnerables y débiles. Para principios del siglo XIX, Robert Owen era considerado un pionero y una figura líder en el socialismo utópico; como un pensador económico y social, trató de humanizar las condiciones de trabajo de las fábricas en el Reino Unido; adicionalmente, propuso que los cambios en la política económica deberían propender por mejorar la economía del Estado, al igual que las condiciones de vida de los trabajadores (Pressman, 1999: 33-35).

En el mundo moderno, los sistemas de protección social son una mezcla de dos modalidades. La primera consiste en vincular las prestaciones de las personas a los aportes que han hecho a lo largo de su vida, generando un retorno en forma de seguro contra riesgos o plan de pensiones. La segunda está basada en la solidaridad colectiva y la justicia social –el caso de los servicios sociales y/o asistenciales–, en la que los aportes se realizan bajo la forma de impuestos y no reflejan una relación directa con los servicios que se reciben; es así como la mayoría de los beneficiarios son personas que aportan mucho menos y viven en la pobreza (Bissio *et al.*, 2007).

Partiendo de estas dos modalidades, se han configurado tres categorías de seguridad social predominantes en los países desarrollados:

- El modelo residual o liberal

En el que el Estado interviene en el sistema de seguridad social solo como último recurso – Estados Unidos–.

- El modelo corporativista

Que enfatiza la cohesión social, los convenios entre los trabajadores y las empresas y el Estado – Alemania–.

- El modelo socialdemócrata

Basado en la solidaridad, en el que los servicios y los derechos sociales son universales, es decir, cada ciudadano tiene derecho a ellos sin importar a qué grupo social pertenece –los Países Nórdicos– (Bissio *et al.*, 2007).

Partiendo de estos modelos, especialmente el corporativista, a partir 1954 se estableció en Colombia que el aporte de las empresas para compensar a sus trabajadores correspondía al 4 % de la nómina. Este fue el origen de las cajas de compensación familiar.

* Pregunta de investigación de este trabajo de grado.

En 1990, el país acogió un nuevo modelo económico basado en el neoliberalismo, que produjo dos cambios estructurales principales en su sistema de seguridad social: la seguridad social integral –salud, pensiones y riesgos profesionales– y la asistencia social –subsidios y auxilios en nutrición y dinero– (Bissio *et al.*, 2007), en el cual las cajas de compensación familiar son un importante actor.

Las cajas de compensación familiar son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el Código Civil. Cumplen funciones de seguridad social y se encuentran sometidas al control y vigilancia del Estado en la forma establecida por la ley.

(http://www.confamiliares.com/Ccorporativo_cont.php?ID_New=25).

En el principio fundamental del sistema, se plantea como el otorgamiento de prestaciones sociales para el mejoramiento de la calidad de vida, no solo del trabajador, sino de su familia. Este procura que, en la distribución de los beneficios que genera el capital, los asalariados sean compensados de manera solidaria y universal por medio de una ley que obliga a los empleadores a aportar para beneficiar a quienes ganan menos y les permita recibir una compensación en dinero, en especie o en servicios, de acuerdo con el número de personas a su cargo.

(http://www.confamiliares.com/Ccorporativo_cont.php?ID_New=26).

En el caso particular de Confamiliares, su misión es:

La prestación de servicios sociales y de compensación familiar en el departamento de Caldas. [...] Para su cumplimiento, nos apoyamos en un modelo gerencial sustentado en el desarrollo de nuestro talento humano, la modernización tecnológica, la cultura de procesos y el fortalecimiento de nuestra capacidad financiera.

(http://www.confamiliares.com/Ccorporativo_cont.php?ID_New=22).

Confamiliares cuenta actualmente con una planta de personal de aproximadamente 1.400 empleados y se encuentra organizada en tres grandes unidades, dedicadas a prestar sus servicios a la comunidad. La primera se encarga de los servicios sociales –nutrición, educación, recreación, vivienda, créditos sociales y subsidio familiar en dinero y en especie–. Las otras dos se consideran unidades de negocio y su objetivo es el fortalecimiento de la capacidad financiera de la Caja a través de ingresos diferentes a los aportes parafiscales, para que sean reinvertidos en los servicios sociales. Una de estas unidades es una IPS (institución prestadora de servicios [de salud]), con una clínica; la otra es una cadena de supermercados. Por último, la organización cuenta con un área administrativa que soporta la gestión de las anteriores unidades.

Según mediciones y evaluaciones realizadas por la misma organización, en años recientes las unidades de negocio de Confamiliares han presentado baja rentabilidad y crecimiento y han destruido valor, debido en parte a que las decisiones estratégicas y operativas –inversión, financiación y distribución de utilidades/remanentes– se han tomado basadas en la contabilidad tradicional e información inoportuna, sin conocer su posible impacto y con una visión de corto plazo. Como lo afirman Christensen, Kaufman y Shih (2008):

No manager would consciously decide to destroy a company by leveraging the competencies of the past while ignoring those required for the future. Yet this is precisely what many of them do. They do it because strategy and finance were taught as separate topics in business school. Their professors of financial modeling alluded to the importance of strategy, and their strategy professors occasionally referred to value creation, but little time was spent on a thoughtful integration of the two. This bifurcation persists in most companies, where responsibilities for strategy and finance reside in the realms of different vice presidents. Because a firm's actual strategy is defined by the stream of projects in which it does or doesn't invest, finance and strategy need to be studied and practiced in an integrated way (2008).

De continuar esta situación, se pondría en riesgo la salud financiera de la organización y, por ende, el cumplimiento de su estrategia organizacional.

Etkin y Schvarstein (1989) definen el concepto de *identidad* como “Todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que, si desaparece, afecta decisivamente a la organización”. De igual modo, añaden que la identidad de una empresa se materializa a través de una estructura que

[...] se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control (1989).

Basados en estas apreciaciones, es posible sugerir que una posible causa de las situaciones mencionadas es que la identidad organizacional de Confamiliares –en el entorno del sistema de la compensación familiar, caracterizado por la carencia de enfoque al mercado, la baja agresividad con la competencia, la alta dependencia de los recursos originados por los aportes que recibe de las empresas,³ y la falta de incorporación de visión financiera en el proceso de toma de decisiones– ha

permeado la gestión de las dos unidades de negocios. Esto, a su vez, ha frenado el desarrollo adecuado de la Caja en mercados altamente competidos, donde existen importantes actores cuyo enfoque y reglas de juego se fundamentan en el libre mercado.

Así, Confamiliares realizó en 2010 un proceso de direccionamiento estratégico en el que dos de sus vectores consideran un conjunto de objetivos representativos de los principales temas estratégicos relacionados con la creación de valor y excelencia en la gestión. En este marco de acción se despliega una serie de iniciativas para desarrollar la estrategia y las capacidades organizacionales de la Caja. Dentro de esta iniciativa, este trabajo propende entregar herramientas que contribuyan al fortalecimiento de la capacidad financiera de la organización.

³ Obligadas por la Ley 21 del 22 de enero de 1982, art. 11, numeral 1, y art. 12, numeral 1 (Colombia, Congreso de la República. Bogotá. Diario Oficial. Núm. 35939, 5 de febrero).

2 Objetivos

2.1 General

Proponer un modelo de GBV para Confamiliares, mediante el análisis de la teoría de la Gerencia del Valor, su síntesis y aplicación a las condiciones particulares de la organización, de manera que le brinden la información confiable y oportuna para la toma de decisiones alineadas con la estrategia organizacional.

2.2 Específicos

- Analizar los conceptos básicos de la GBV para definir las principales proposiciones que expresen las relaciones y características de los elementos que componen un modelo de GBV, por medio de la revisión de fuentes secundarias.
- Identificar el estado actual de la GBV en Confamiliares y las mejores prácticas de la misma en la región del Eje Cafetero concernientes a Confamiliares, para poder realizar la síntesis y aplicación del modelo a las condiciones particulares de las organizaciones sin ánimo de lucro, a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias.
- Proponer para Confamiliares un modelo de gerencia basada en el modelo de la GBV para organizaciones sin ánimo de lucro, que le brinde información confiable y oportuna para la toma de decisiones alineadas con la estrategia organizacional.

3 Justificación de la investigación

3.1 Conveniencia, viabilidad o factibilidad

Estos factores se apoyan en la aplicación de la teoría y conceptos de la GBV y las finanzas corporativas para una caja de compensación familiar, caracterizada por ser una corporación multi-negocio en la que, sin perder su esencia de organización sin ánimo de lucro, se contemple, dentro de su estrategia, tener negocios con fines lucrativos, que le brinden recursos adicionales para el desarrollo de su objeto social.

Por estar incluida en el *Direccionamiento Estratégico 2010-2015* de Confamiliares (2010), esta investigación está enmarcada dentro de una iniciativa estratégica que dispondrá de los recursos físicos, económicos y humanos necesarios para su desarrollo, y cuenta, además, con la voluntad política de las directivas de la organización.

3.2 Relevancia social

Los resultados y conclusiones de esta investigación pueden ser de gran utilidad para las diferentes cajas de compensación familiar del país, ya que propone la metodología y herramientas necesarias para competir en un mercado diferente del tradicional, de manera que aquellas hagan un uso más eficiente de sus recursos y obtengan mayores remanentes –diferentes de los aportes parafiscales– para inversión social.

El doctor Emilio Restrepo Aguirre, presidente de la Junta Directiva de la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar (Asocajas), declara que en los últimos años ha habido fuertes críticas en los ámbitos académicos, legislativos y gubernamentales en contra del uso que las cajas de compensación familiar le están dando a los recursos que utilizan para su operación, especialmente los aportes parafiscales que se destinan para la prestación de servicios sociales (2010). Si se llegara a dar una disminución de dichos aportes como consecuencia de estos cargos, la propuesta planteada en esta investigación tendrá mayor relevancia, pues les brindaría a las cajas mayores posibilidades de maniobra.

Es el caso de la Ley 1438 del 19 de enero de 2011, “Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”, que en su artículo 46, “Recursos de las cajas de compensación familiar”, estipula lo siguiente:

Sin perjuicio de los recursos de que trata el artículo 217 de la Ley 100 de 1993, se destinará un cuarto (1/4) de punto porcentual de la contribución parafiscal, establecida en la Ley 21 de 1982 en los artículos 11, numeral 1, y 12, numeral 1, a favor de las cajas de compensación familiar, a atender acciones de promoción y prevención dentro del marco de la estrategia de Atención Primaria en Salud y/o en la unificación de los Planes de Beneficios, de forma concertada entre el Gobierno Nacional y las cajas de compensación familiar, conforme al reglamento.⁴

3.3 Significación o trascendencia

Esta investigación también cobra relevancia porque se trata de un tema que no ha sido explorado ni en Confamiliares en particular ni a nivel nacional, en razón a que las cajas de compensación cuentan con una fuente de recursos que provienen de regulaciones definidas por el Estado o por donaciones, en el caso de las ONG.

Así, este trabajo busca mostrar un nuevo enfoque en el modelo operacional de las empresas cuyo objetivo es generar impacto social, proponiendo un modelo en el cual el impacto positivo sea tanto social como económico.

3.4 Aporte metodológico

En la búsqueda de los objetivos propuestos en esta investigación, es necesario tener presente el contexto de Confamiliares. Este afectará la metodología de la investigación y requerirá de ajustes en la aplicación de la teoría de la GBV relacionados con los accionistas o dueños, los beneficiarios del subsidio y las empresas aportantes.

⁴ Colombia, Congreso de la República. Ley 1438 del 19 de enero de 2011. Bogotá. Diario Oficial. Núm. 47957, 19 de enero.

4 Alcances y límites de la investigación

4.1 Alcances

La meta de este trabajo de grado es llevar el concepto de la GBV un paso adelante, al pasar de los espacios del mercado privado, globalizado, competitivo y de productividad económica a los espacios de la gerencia social de beneficio a la comunidad. Para ello, se tendrán en cuenta las siguientes contribuciones:

- Revisión de fuentes secundarias
 - Actualización del conocimiento del dominio de la gerencia basada en el valor privado suministrado por Stern, Shiely y Ross (2002); Bodie y Merton (2003); García S. (2003); Copeland, Koller y Murrin (2004) y Koller, Goedhart y Wessels (2010).
 - Acercamiento del dominio de la gerencia basada en el valor privado a la gerencia del valor público, tratado por Kelly, Mulgan y Muers (2002), Mokate y Saavedra (2005), Dees (1998) y Schvarstein (2003).
- Revisión de fuentes primarias

Recolección de información del estado actual de la GBV para organizaciones conexas a Confamiliares, utilizando un muestreo de carácter no probabilístico de sujetos voluntarios pertenecientes a los sectores de cajas de compensación, sociales, de salud y de supermercados en el Eje cafetero, por el impacto en la gestión de Confamiliares y por la facilidad para la recolección de información.
- Consolidación de la investigación de la GBV en un modelo especificado y conceptualizado bajo la metodología del diseño de relaciones dialógicas de organizaciones propuesta por Schvarstein (1998), que genere un modelo de GBV para organizaciones sin ánimo de lucro de tipo de gerencia social, con sus elementos, componentes, las relaciones entre ellos y su utilidad.
- Aplicación del modelo a Confamiliares.

4.2 Límites

Este trabajo de grado no pretende:

- Modelar la gerencia de la Caja en su totalidad. La investigación se enfoca en el modelo de GBV para organizaciones sin ánimo de lucro –es decir, el modo como la gerencia se debe basar en la generación de valor público y privado–, y no tiene como objetivo describir la totalidad de la práctica gerencial.

- Explicar cómo el éxito del modelo de GBV para organizaciones sin ánimo de lucro yace no solamente en su diseño, sino también en su implementación, la cual no es parte de esta disertación.
- Retomar investigaciones acerca de estrategia, estructura, procesos, tecnología y recursos humanos. Adicionalmente, al proveer un modelo de GBV para organizaciones sin ánimo de lucro, este trabajo explora un nuevo concepto que debe ser integrado a dichas investigaciones.

5 Marco de referencia

5.1 Marco conceptual

¿Cuál es el modelo de Gerencia Basada en el Valor para la Caja de Compensación de Caldas, Confamiliares? Para ayudar a resolver este cuestionamiento –la pregunta de investigación de este trabajo–, Ushold y Gruninger (1996) parten de la necesidad que tienen las personas y las organizaciones de comunicarse entre ellas, y explican que debido a las diferentes necesidades y contextos, se pueden presentar una gran cantidad de puntos de vista y supuestos acerca del mismo objeto en cuestión, usando diferentes conceptos que desembocan en una falta de entendimiento compartido que, a su vez, conducen a una pobre comunicación entre las dos partes y terminan en un desgaste de esfuerzos: podría decirse que están reinventando la rueda. Estos autores proponen el uso del concepto de *ontología*,⁵ término utilizado para desarrollar e implementar el entendimiento compartido de algún dominio de interés, que puede ser usado como un cuadro de trabajo unificado para solucionar los problemas mencionados.

Ontologies are agreements about shared conceptualizations that include conceptual frameworks for modeling domain knowledge [...] and agreements about the representation of particular domain theories. In the knowledge sharing context, ontologies are specified in the form of definitions of representational vocabulary (Ushold y Gruninger, 1996).

Osterwalder (2004), a su vez, también hace uso de las ontologías; y Schvarstein (1998) aclara que, en la filosofía, la ontología “consiste en la determinación de aquello en lo cual los entes consisten, y que se ocupa de las esencias antes que de las existencias”. Este trabajo toma el concepto de Ushold y Gruninger, en razón a que su propósito es analizar los conceptos básicos de la GBV para definir las principales proposiciones que expresen las relaciones y características de los elementos que componen un modelo de GBV, y mejorar su entendimiento y comprensión. Los pasos para la construcción de una ontología, según Ushold y Gruninger (1996), son los siguientes:

- Identificar los conceptos claves y sus relaciones en el tema de interés.
- Producir un texto preciso y sin ambigüedades de las definiciones de dichos conceptos y relaciones.
- Identificar, para referirse a dichos conceptos y relaciones, los términos que permitan llegar a un acuerdo entre todos.

5 Como se entiende en la informática.

- Hacer una evaluación probando la consistencia de la ontología propuesta en el mundo real.

En este orden de ideas, se presenta a continuación el marco conceptual para los modelos de la GBV.

5.1.1 Modelo

“Un modelo es un intento de representación de la realidad, y su existencia permite descubrir marcos conceptuales de referencia, que son los organizadores de dichos modelos” (Etkin y Schvarstein, 1989). Este trabajo acoge esta definición, ya que se puede plantear que un modelo es una ontología de la realidad donde se generan acuerdos acerca de conceptos de referencia compartidos, relacionados entre sí con un tema de interés, y que presentan un marco de trabajo para modelar el objeto de conocimiento, reforzando el cumplimiento de uno de los objetivos de la investigación: definir las principales proposiciones que expresen las relaciones y características de los elementos que componen un modelo de GBV.

Estos autores advierten que toda realidad es compleja y, por lo tanto, imposible de ser conocida en su totalidad. Para esta aseveración, se apoyan en los siguientes argumentos:

- Las dificultades de aislar los elementos que la componen para su análisis y síntesis, que permitan describir y comprender la variedad de sus relaciones y retroalimentaciones.
- La imposibilidad del observador para percibir todos los eventos que se desarrollan simultáneamente y su dependencia de las herramientas conceptuales, que dan pie a interpretaciones subjetivas de la realidad (Etkin y Schvarstein, 1989).

Con base en estos planteamientos, podría llegar a decirse que un modelo es una representación absurda de la realidad, ya que limita su comprensión y la recorta donde sus conclusiones son relevantes en la realidad que representa. En todo caso, es necesario tenerlo en cuenta, ya que se presenta como una autoridad, un estándar, un ejemplo para imitar o comparar, que entrega un patrón sobre el cual basar un nuevo diseño, explicar las brechas en los sistemas existentes y mostrar las maneras de superarlas (Duce y Hopgood, 1993).

5.1.2 Gerencia

La gerencia de una organización es el acto responsable de su gerente para transformar situaciones existentes en otras mejores; él es el dador de formas que bosquejan las organizaciones y los procesos económicos. Así citan Boland y Collopy (2004) a Herbert Simon, Premio Nobel de Economía en 1978, que en su libro *Las ciencias de lo artificial*⁶ define para la gerencia un modelo

⁶

que se convierte en una herramienta de trabajo que le facilita al gerente la formulación de un plan para transformar una situación existente en una mejor.

Gary Hamel, por otra parte, en su libro *El futuro de la administración*⁷ resume la práctica gerencial en ocho puntos claves:

1. Fijar y programar objetivos
2. Alinear esfuerzos
3. Coordinar las actividades
4. Desarrollar y asignar el talento
5. Acumular y aplicar el conocimiento
6. Asignar recursos
7. Construir y mantener relaciones
8. Equilibrar y satisfacer las exigencias de los actores interesados

Y Henry Mintzberg, uno de los grandes pensadores de los temas de gerencia, argumenta que al escribir sobre la gerencia, muchos de los escritores reconocidos en temas gerenciales solo enfatizan un aspecto de ella y olvidan o excluyen los demás. En particular, según el autor, se enfocan en temas asociados a la coordinación y control.

Acceptar el énfasis de Tom Peters en el *hacer* puede ocasionar una explosión centrífuga del trabajo, el cual se dispara en todas direcciones, porque carece del efecto de anclaje que proporciona un marco fuerte en el centro. Optar a cambio por la visión que tiene Michael Porter del gerente como analista –aquel que se concentra en formular la estrategia en el centro– puede redundar en una implosión centrípeta en la cual el trabajo colapsa sobre sí mismo, alejado de las acciones tangibles que son su propio final (Mintzberg, 2010: 63).

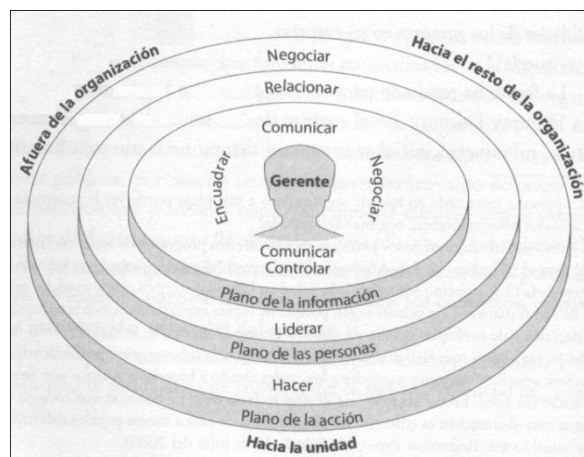
El mismo Mintzberg propone un modelo de práctica gerencial que ubica la gerencia en el campo de la práctica, haciendo uso del *arte* para la generación de ideas y su síntesis; del *oficio* para construir sobre las experiencias; y de la *ciencia* para facilitar el orden a través del análisis sistemático del conocimiento. En dicho modelo se encuentra el gerente en el medio de una organización –de la cual es formalmente responsable– y su entorno, tanto interno –si es el gerente de una unidad– o externo –si es el gerente general–. El propósito de la práctica gerencial, plantea Mintzberg, es asegurar que la organización cumpla su objetivo básico.

La Ilustración 1 muestra el desarrollo de este objetivo en tres planos: la información, las personas y las acciones.

⁶ H. A. Simon (2006). *Las ciencias de lo artificial*. Barcelona. Comares. Granada.

⁷ G. Hamel (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá. Norma.

Ilustración 2 Modelo de práctica gerencial



Fuente: H. Mintzberg (2010). *Managing*. Bogotá. Norma.

En cada uno de estos planos, el gerente desempeña tres papeles diferentes, estableciendo un contexto para su organización a través de la definición del conjunto de objetivos y propósitos; realizando la programación, donde se le da vida al encuadre organizacional; y determinando lo que realmente se quiere realizar:

- En el plano de la información: comunica y controla
- En el plano de las personas: lidera y relaciona
- En el plano de la acción: hace y negocia

Al ejercer la gerencia desde el plano de la información, el gerente la procesa para alentar a los integrantes de una organización a emprender las acciones necesarias; por ende, el gerente no se concentra en las personas ni en las acciones directamente, sino en la información como el medio para que sucedan las cosas. Las actividades del gerente se desarrollan alrededor de herramientas que instrumentalizan la información para impulsar a las personas hacia fines concretos, y en este plano, un modelo de GBV juega un papel muy importante en la práctica gerencial, al convertirse en una herramienta para el procesamiento de la información. Es una visión clásica de la gerencia que va en contravía de la obsesión actual por el “resultado final” y el “valor para los accionistas”, dos enfoques que promueven una práctica gerencial distante y, en esencia, impulsada por la información” (Mintzberg, 2010).

Al ejercer la gerencia en el plano de las personas, el gerente fortalece la cultura de su organización –o de su área–, ya que ella ayuda a promover los mejores esfuerzos de la gente; la cultura hace de modo colectivo lo que el gerente, en su papel de líder, hace por el individuo. Además, en este plano se generan las redes de relaciones del gerente hacia el interior de la organización, y, hacia afuera, con los demás grupos de interés (Mintzberg, 2010). El plano de las

personas se constituye en un aspecto relevante para el desarrollo de la práctica de la GBV, debido a que se requiere que los esfuerzos que promueve la gerencia en las personas les den a conocer cómo las decisiones operativas que tomen pueden llevar a resultados asociados a la creación de valor (Koller, 1994).

Y al ejercer la gerencia en el plano de la acción, el gerente encarga las tareas de manera directa, más activa y concreta. La literatura hasta el momento se ha responsabilizado de asignar al gerente funciones tales como el control por medio de la información y el liderazgo en las personas; pero es la práctica la que le ha asignado la función de realizar acciones. Dentro de las acciones que este realiza, se encuentran la administración de proyectos para el cambio proactivo y la ejecución de los cambios de manera reactiva.

Siguiendo el modelo de Mintzberg, un exceso de liderazgo puede llevar a un trabajo sin sentido, mientras que un exceso de actividad puede conducir a un trabajo desconectado de su propósito. Los planos que propone Mintzberg entregan un equilibrio para la gerencia, pero, como la plantea él mismo: “Los gerentes eficientes no exhiben un equilibrio perfecto entre los papeles: se inclinan hacia algunos; aun así, no pueden descuidar los otros” (2010). Lo que el autor llama “equilibrio” debe incluir los tres planos, aunque necesariamente existirá una preferencia hacia alguno de ellos según las coyunturas. El trabajo gerencial no es algo secuencial: hay relaciones de retroalimentación entre sus componentes, que conducen a sucesivas iteraciones y reiteraciones.

El modelo de Mintzberg se ajusta a este trabajo de grado, ya que brinda los elementos necesarios para analizar la GBV desde un punto de vista más práctico que teórico, que permite ubicarse en el plano de la información para articular los objetivos, recursos y acciones, y, al mismo tiempo, entrega la posibilidad de analizar la importante participación de las personas y de la cultura organizacional para llevar a cabo la GBV.

Por último, Mintzberg considera las acciones como una parte fundamental de las obligaciones de un gerente: “Si no hacen y no negocian [...], por lo tanto ignoran lo que acontece, y pueden terminar inhabilitados para generar decisiones sensatas y estrategias sólidas” (2010). Este es, precisamente, uno de los beneficios de la GBV.

5.1.3 Valor

Según Koller, Goedhart y Wessels (2010), el *valor* es una medida del desempeño de una organización, que tiene en cuenta los intereses en el largo plazo de todos los grupos de interés de la misma y no solamente los de los accionistas; en otras palabras, es beneficioso porque todos los grupos de interés lo perciben. Otras alternativas de medición, como la utilidad por acción (UPA), se enfocan en el corto plazo, ya que los gerentes responden a presiones de los accionistas, que buscan resultados inmediatos (Christensen, Kaufman y Shih, 2008); aquí la medición de satisfacción que se

les realiza a los clientes solo mide eso –satisfacción–, contrario al valor, que es importante para todos los grupos de interés y se asocia con el desempeño en el largo plazo (Koller, Goedhart y Wessels, 2010).

El principio que guía la creación de valor es el de que toda inversión debe generar ingresos a una tasa de retorno superior a su costo, que es la tasa que los inversionistas demandan por el uso de su capital; este principio se conoce como la *conservación del valor*, donde lo que no incrementa los flujos de efectivo no crea valor. Adicionalmente, la creación de valor debe ser sustentable en el largo plazo y reflejarse en el comportamiento de una organización (Koller, Goedhart y Wessels, 2010).

Las compañías que crean valor producen más oportunidades de empleo, tienen mejores relaciones con sus empleados, dan bienestar a los clientes y usan de manera eficiente sus recursos, logrando unos mejores estándares de calidad de vida para todos. La definición planteada por Koller (1994) abarca, tanto el valor privado, enfocado en generar riqueza para los accionistas, como el valor público –definido por Mokate y Saavedra (2005)–, aquel que es percibido por la comunidad es disfrutado colectivamente. Al plantear que el valor se basa en la satisfacción de los intereses en el largo plazo de todos los grupos de interés de una organización, Koller le está dando a este concepto una connotación más amplia que el objetivo básico financiero ya conocido como la *maximización del patrimonio de los propietarios*. De hecho, Confamiliares ya ha planteado esta situación:

En el marco de la creación de valor puede haber muchos esfuerzos financieramente sostenibles que no arrojan beneficios reconocidos como valiosos por parte del público, así como pueden haber muchas contribuciones valiosas hechas por una organización que no puedan ser sostenibles financieramente. Si una empresa se orienta exclusivamente a la creación de valor privado, en el largo plazo el entorno se hará menos favorable para esta, como si una empresa se orienta exclusivamente a la creación de valor público puede reducir su capacidad empresarial para el cumplimiento de este propósito, por tanto habrá que encontrar el punto óptimo entre la creación de valor público y valor privado. La captura de valor privado no es sustentable sin crear valor público y viceversa (Confamiliares, 2010).

Para Mokate y Saavedra (2005), la generación de valor público es la esencia de la gerencia social, la que proporciona un norte para dar respuesta a los requerimientos de los grupos de interés, con la entrega de buenos bienes y productos (Kelly, Mulgan y Muers, 2002), y le importa tanto los resultados como los procesos que se utilicen para obtenerlo. Al ser el valor público una decisión colectiva respecto a lo que la comunidad considera valioso para su conjunto, la gerencia social, comprometida con el uso más eficiente de los recursos públicos e intervenciones más efectivas que mejoren la calidad de vida de los grupos de interés, debe ser participativa.

Para estos autores (2005), existen tres enfoques para conceptualizar la gerencia social:

- Tradicional

En el que la gerencia social consiste en la implementación de un conjunto de normas y leyes aprobadas por los representantes de la comunidad. En este enfoque caben las que Schvarstein clasifica como las organizaciones del Estado, cuyo fin “[...] es básicamente de orden teleológico, ya que su finalidad esencial consiste en la satisfacción del bien común” (2003):

Quienes las dirigen y quienes trabajan en ellas son nuestros agentes, nosotros somos sus “accionistas” y su misión consiste básicamente en satisfacer nuestras necesidades sociales y promover nuestra cohesión social. Este es un factor constitutivo de las organizaciones del Estado. [...] Ningún funcionario tiene la autoridad necesaria para tomar decisiones sociales que vayan más allá de los requerimientos legales.

La responsabilidad de esta gerencia está limitada a lo que diga la ley, que en la mayoría de las ocasiones es genérica, abstracta y obsoleta.

- Nueva gerencia pública

Que se enfoca en la eficiencia y la eficacia en la gestión y no solo al cumplimiento de los mandatos o leyes; es decir, está orientada a la productividad, utilizando mecanismos de mercado y competencia. Este enfoque brinda a los gerentes sociales la flexibilidad suficiente para determinar cómo alcanzar las metas por medio de la utilización de herramientas que se usan en el sector privado, con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la eficiencia. A ella pertenecen las organizaciones privadas sin ánimo de lucro, que Schvarstein define como “Organizaciones privadas con fines públicos, lo cual significa reconocer la tensión entre lo público y lo privado como factor constitutivo de su organización” (2003).

La implementación de herramientas de gestión de las empresas privadas con fines de lucro es una manifestación de la tensión que impone la racionalidad económica como un único criterio de decisión, pues le quita al Estado las responsabilidades de la gestión pública y se las entrega al sector privado, según Schvarstein, fortaleciendo un debilitamiento en el primero y generando “un mercado de capitales” por los cuales estas organizaciones sociales compiten (2003).

La verdadera responsabilidad de la gerencia social es la creación de valor público para los diferentes grupos de interés. No basta con el cumplimiento de mandatos ni con demostrar efectividad y eficiencia en la administración de recursos públicos: lo realmente importante es establecer la pertinencia de lo que se hace y los beneficios que se entregan a la sociedad; de ahí nace el nuevo enfoque de la creación de valor público en la gerencia social, que debe cumplir con

las siguientes características:

- Las acciones que se emprendan deben generar valor para los grupos de interés.
- Se debe hacer una exploración continua de las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés.
- Debe existir una responsabilidad transversal, en el sentido de ocuparse del cumplimiento de los procesos transversales de la organización, verificando los resultados en todas las etapas.
- Debe ser adaptativa, para poder ajustarse a los cambios en el entorno y las expectativas de los grupos de interés.
- Debe promover la participación y la concertación de los objetivos y las prioridades de los diversos actores y visionar los problemas y sus posibles soluciones (Mokate y Saavedra, 2005).

5.1.4 Estrategia

El modelo de la GBV se constituye en un elemento clave para alinear la estrategia de una organización con sus procesos y medir su cumplimiento; para aplicarlo, sin embargo, es importante llegar a un acuerdo respecto de lo que se entiende por *estrategia*.

Porter (1996) define la estrategia como una posición valiosa y única que involucra distintos conjuntos de actividades diferentes o iguales, pero que se realizan de manera diferente y exigen ajustes para tomar la decisión correcta respecto de lo que una organización no debe hacer.

En el contexto de la GBV, esta definición podría ser un poco abstracta. Mintzberg, entrevistado por De Holan (2004), aclara la manera como puede medirse y alinearse la estrategia:

Michael Porter, aunque no es el único, tiende a convertir la estrategia en una Gran Cosa. Uno puede hacer todo el análisis que quiera y la vida seguirá siendo abundante y complicada. La estrategia tiene que tener en cuenta eso; no las insípidas abstracciones de las suntuosas oficinas corporativas, sino el carácter desordenado de la vida cotidiana y qué se hace para ponerle orden. Cuando los gerentes se desconectan de la realidad de sus organizaciones, pueden proponer todas las estrategias que quieran y nunca funcionarán (Mintzberg, citado por De Holan, 2004).

Es preferible, para los alcances de este trabajo, optar por la definición del mismo Mintzberg (1987), que fija la estrategia como un plan, una táctica, un patrón, una posición y una perspectiva. Dentro de estas cinco características, el plan es un curso de acción intencionado conscientemente, la fijación de una dirección para una compañía y una guía para enfrentar alguna situación y transformarla en otra mejor. En este sentido, las estrategias se crean antes de ejecutar las acciones y se desarrollan conscientemente y con un propósito; muchas veces, incluso, se establecen en documentos como planes o mapas estratégicos.

Citando a W. F. Glueck, Mintzberg (1987) enfatiza la estrategia como una acción con un

propósito útil: “Strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan [...] designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved”. En otras palabras, es el camino que guía la gerencia a través del modelo utilizado como referente –en este caso el de la GBV–, para lograr el objetivo organizacional deseado.

Otra definición del término es la de un patrón de actividades que se repite consistentemente en el tiempo. La GBV podría, entonces, considerarse una estrategia: su aplicación en la gerencia de una organización; sin embargo, los criterios aplicados en este trabajo de grado buscan demostrar cómo la GBV contribuye a la alineación de los procesos del negocio y mide su cumplimiento, es decir, es un medio y no un fin en sí misma. Ante este mar de acepciones, Mintzberg, por fortuna, aclara que sin importar la definición que se quiera asumir, todas ellas contribuyen con elementos importantes para su comprensión. Por ello, se puede incluir la idea de que estrategia es el plan para ir de un lugar A a un lugar B.

Kaplan y Norton (2002), por su parte, agregan otro elemento importante a dicho concepto: una herramienta que habilita a los gerentes a realizarles seguimientos a una serie de indicadores en áreas esenciales de sus organizaciones y medir el cumplimiento del plan organizacional. Haciendo la analogía con los controles de una cabina de mando de un avión, los autores fijan las perspectivas que un gerente –a modo de capitán– debe tener siempre en mente:

- La perspectiva del cliente
Que evidencia la manera como la organización se relaciona con el cliente, la propuesta de valor que le ofrece y la percepción que este tiene de ella.
- La perspectiva de los procesos internos
Que indica qué tan eficiente es la organización en la utilización de los insumos y recursos y la combinación de las diferentes actividades que ejecuta en su infraestructura. Son temas asociados a la eficiencia operacional (Porter, 1996).
- La perspectiva de la innovación y el aprendizaje
Que brinda a la organización oportunidades de creación de valor a través de actividades relacionadas con el capital humano y la gestión del conocimiento.
- La perspectiva financiera
Que indica los resultados en términos de creación de valor para los grupos de interés de la organización (Kaplan y Norton, 2002).

Adicionalmente, el concepto de Kaplan y Norton (2002) proporciona un patrón y un lenguaje común para reunir y comunicar la información sobre el valor en las organizaciones.

En conclusión, se puede decir que *modelo* es una representación de la realidad que entrega un patrón sobre el cual basar un nuevo diseño, explicar las brechas en sistemas existentes y mostrar las

maneras de superarlas. *Gerencia* es la práctica que permite a las organizaciones lograr sus propósitos por medio de la información, las personas y la acción. Y *valor* es la medida de desempeño que le indica a una organización si ha cumplido sus propósitos en términos de sostenibilidad en el largo plazo, que aseguren la satisfacción de los grupos de interés.

En este punto, es posible proponer una definición para un modelo de GBV:

Un marco de referencia que permite a las organizaciones implementar y medir un plan o una estrategia con fundamento en la información, las personas y sus acciones, con el fin de lograr que sus propósitos sean sostenibles en el largo plazo.

La práctica de un modelo de GBV tiene su campo de acción en las organizaciones sociales, y para establecer un acuerdo respecto a lo que se entiende por *organización*, se toma la definición de Morin citado por Schvarstein (1998: 300): “La disposición de relaciones entre componentes que producen una unidad compleja o sistema, dotada de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes”. De este modo, el campo de acción de la GBV puede ser cualquier tipo de organización, sea pública, privada, con ánimo de lucro o sin él, de servicios o producción.

El modelo de GBV necesita una estructura para poder llevarla a buen término. Retomando a Etkin y Schvarstein (1989):

[Estructura es] los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control (Etkin y Schvarstein, 1989).

Estos autores advierten que no se debe confundir organización con estructura, pues ante perturbaciones en el entorno, la primera permanece pero la segunda no, porque esta se modifica para que la organización pueda hacerle frente a dichos cambios.

Y proponen tres elementos constitutivos de la estructura:

- Las relaciones entre las personas.
- Los propósitos que dan razón de ser a las acciones de las personas de manera individual y grupal.
- Las capacidades que se asocian con los recursos de cualquier tipo y que se desarrollan y usan para llegar al cumplimiento de los propósitos –físicos, normas, dinero, herramientas, modelos, metodologías– (Etkin y Schvarstein, 1989). En este componente se ubica la cultura organizacional.

Entendemos por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer las cosas en el

sistema, se encuentren o no formalizados [...]. Son valores aceptados por el grupo de trabajo, que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas (Etkin y Schvarstein, 1989).

Schvarstein (1998) describe la cultura organizacional como un objeto de diseño –sin olvidar que a la vez es emergente, siempre asociando las tensiones y paradojas– donde las propuestas se puede someter a “un arreglo de las partes de acuerdo con un plan” y obtener un producto que puede ser estructuras, procesos, sistemas, normas, políticas o incluso cultura, al considerar en esta última valores y creencias que se expresan en los comportamientos normales de los miembros de una organización.

El cumplimiento de los *propósitos*, que estaría asociado al cumplimiento de la *estrategia*, crea o genera mayores *capacidades*, permitiendo afrontar mayores proyectos.

Etkin y Schvarstein (1989) denominan *procesos* a las relaciones entre los componentes, de la siguiente manera:

- Roles

Son el enlace entre las relaciones y el propósito, una forma de comportamiento que se asocia al cumplimiento de acciones prescritas en una organización para el logro de sus propósitos, adicional al estatus (jerarquía), que determina las relaciones entre los roles mismos. Son lo que Mintzberg (1995) denomina *puestos de trabajo*, y los considera como el elemento más pequeño de la estructura organizacional, conformado por un conjunto de funciones con posición definida y un nivel jerárquico, identificando el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico –a quién responde– y los subordinados –sobre quién se ejerce autoridad–. Por ejemplo, en empresas como Confamiliares, que presta servicios sociales, existe un área de comercialización conformada por un grupo de personas con el rol de satisfacer las demandas del mercado y ofertar los servicios; y los integrantes de las áreas de prestación de servicios como recreación o educación tiene el rol de recrear o educar.

- Capacitación

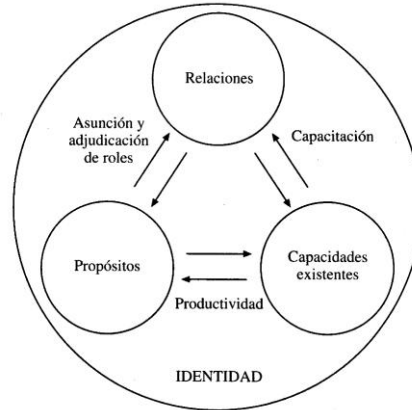
Es el proceso que permite articular los dominios entre las relaciones y las capacidades existentes de una organización; su objetivo es la adquisición, por parte de las personas, de las aptitudes cognitivas necesarias para utilizar las capacidades existentes. La capacitación se da en función de mejorar el desempeño del rol y en el uso eficiente de las capacidades o recursos.

- Productividad

Es la relación óptima entre los insumos y los productos, los propósitos y las capacidades existentes: el uso eficiente de las capacidades existentes para lograr los propósitos. Las organizaciones se estructuran en contextos donde los recursos son escasos y deben hacer un uso adecuado de ellos para subsistir.

La Ilustración 2 muestra cómo se relacionan los componentes y los procesos que forman la estructura de una organización.

Ilustración 3 Estructura organizacional: relaciones entre componentes y procesos



Fuente: J. Etkin y L.Schvartein (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires. Paidós.

5.2 Marco teórico

5.2.1 La Gerencia Basada en el Valor (GBV)

La GBV es un concepto que tuvo su origen en la contabilidad, y su objetivo inicial era solucionar los problemas de fondo que se presentan al utilizar los indicadores financieros tradicionales para la toma de decisiones en las organizaciones; por esta razón, este Marco teórico se ha construido de una forma inductiva, partiendo del concepto de contabilidad hasta llegar al concepto de GBV.

Según Monsalve Villa (2006), los orígenes de la contabilidad se pueden rastrear hasta 5.000 años en Mesopotamia, donde se descubrieron algunos de los primeros escritos que representaban números y cuentas de los que se tiene cuenta.

Para Hargadon y Múnera (2006: 11), “La contabilidad es el arte de recoger, resumir, analizar e interpretar datos financieros, para obtener así las informaciones necesarias relacionadas con las operaciones de la empresa”. A las anotaciones contables se les confieren dos finalidades principales: rendir cuentas de la gestión realizada sobre los bienes bajo cuidado y brindar información para seguir de cerca la marcha global de los negocios (Monsalve Villa , 2006). Por su parte, Meigs (2000: 7) le confiere a la contabilidad tres funciones:

1. Interpretar y registrar los efectos de las transacciones de un negocio.
2. Clasificar los efectos de las transacciones similares de tal forma que permitan la determinación de los diversos totales y subtotales de utilidad.

3. Resumir y tramitar la información financiera contenida en el sistema y entregarla a las personas encargadas de las tomas de decisiones.

Polinemi (2006) divide la contabilidad en dos áreas: la contabilidad de costos (o contabilidad gerencial) y la contabilidad financiera. Y explica que la primera busca estructurar, acumular y analizar información relevante, requerida para el uso de los gerentes en sus actividades de planeación, control y toma de decisiones; y que la segunda se encarga de la estructuración de los estados financieros para uso de aquellos que proveen fondos a una entidad, además de otros grupos interesados en su desempeño financiero.

Esta clasificación permite identificar los grupos de usuarios de la información contable y establecer que ellos requieren que la información que utilizan para la toma de decisiones sea confiable, completa y oportuna, para facilitar que los resultados estén acordes con el objetivo de su organización: lograr la *sostenibilidad*. Esta última se entiende como

La condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos perduren en el tiempo. Se logra cuando la satisfacción de las necesidades presentes no compromete la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Es un término relacionado con el enfoque de las estrategias que aseguran la permanencia y crecimiento de la organización en el futuro (Corporación Calidad, 2009-2010: 50).

De este entorno nace el concepto de *análisis financiero*, entendido como “El estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de esta” (García S., 2003: 190).

El análisis financiero tiene dos vertientes: con indicadores tradicionales y con indicadores no tradicionales. En el primero se revisa el estado de una organización respecto de su liquidez, rentabilidad, endeudamiento, movimiento de recursos (fuentes y aplicaciones) y administración de activos, entre otros.

Indicador de liquidez

Mide la capacidad que tiene una organización en un momento determinado para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, pagar sus cuentas y mantenerse solvente, y permite mostrar el riesgo de iliquidez que corre una empresa (Bodie y Merton, 2003). Algunos de estos indicadores son: rotación de cuentas por cobrar, rotación de cuentas por pagar, razón corriente, prueba ácida, rotación de inventarios, rotación de inventarios de materias primas y rotación de inventarios de producto en proceso.

Indicador de rentabilidad

Determina los rendimientos generados por los fondos que han sido comprometidos en una organización (Bodie y Merton, 2003). Algunos de estos indicadores son: rentabilidad del activo fijo, análisis vertical del estado de resultados y rentabilidad del patrimonio, entre otros.

Indicador de endeudamiento

Mide el grado en que una empresa recurre al financiamiento por medio de deuda, determina la proporción de los recursos que tiene comprometidos que pertenecen a grupos de acreedores y establece la probabilidad o riesgo de incumplimiento con sus contratos de crédito (Ross, Westerfield y Jaffe, 2005). Algunos de estos indicadores son: razón de deuda y cobertura de intereses, entre otros.

Indicador del movimiento de recursos –fuentes y aplicaciones–

Determina la fuente de donde proceden los recursos económicos que tiene invertidos una organización y el modo en que fueron utilizados (García S., 2003).

Indicador de la administración de activos

Estima la capacidad de una organización para usar sus diferentes activos de manera productiva (Bodie y Merton, 2003). Algunos de estos indicadores son: rotación de inventarios, rotación de activos circulantes y rotación del activo total, entre otros.

Cuando se utilizan los indicadores tradicionales, se alcanza una buena perspectiva del estado actual de una organización; sin embargo, muchos autores consideran que la información que estos proveen no está diseñada para reflejar la creación de valor y que, además, es insuficiente para direccionar adecuadamente el proceso de toma de decisiones que permita alcanzar su sostenibilidad.

En referencia a esta cuestión, Stern, Shiely y Ross (2002) argumentan que la contabilidad no está diseñada realmente para entregar información para la toma de decisiones ni mucho menos para la valoración del resultado de una empresa por parte de los accionistas. Y agregan que la contabilidad está creada para mostrar a los acreedores el valor de rescate que podrían extraer si la empresa no continuara con el negocio; esto hace que los contadores realicen operaciones muy conservadoras en el estado de pérdidas y ganancias, subestimando el verdadero valor de la empresa. Para estos autores, este panorama limita la valía de la información contable para la toma de decisiones.

Por otro lado, Martin y Petty mencionan cinco problemas al utilizar los indicadores tradicionales en la toma de decisiones:

1. Los beneficios contables no son iguales al flujo de caja: los beneficios declarados no equivalen al efectivo.
2. Los datos contables no reflejan el riesgo.
3. Los datos contables no incluyen el coste de oportunidad del capital.
4. Las prácticas contables difieren de una empresa a otra.
5. Los datos contables no consideran el valor del dinero en el tiempo (2001: 62)

Y Christensen, Kaufman y Shih enfocan su atención en el impacto que tienen las decisiones de los altos directivos en los estados financieros de una compañía, ya que pueden distorsionar la adecuada percepción que los grupos de interés pueden tener de la realidad de esta.

A third financial paradigm that leads established companies to underinvest in innovation is the emphasis on earnings per share as the primary driver of share price, and, hence, of shareholder value creation. Managers are under so much pressure, from various directions, to focus on short-term stock performance that they pay less attention to the company's long-term health than they might –to the point where they're reluctant to invest in innovations that don't pay off immediately– (2008: 5).

La práctica de tomar decisiones para afectar los estados financieros a corto plazo, motivada en gran parte por el pago de bonificaciones a los altos directivos según las utilidades netas de una compañía –que, a su vez, se espera que estén directamente relacionadas con el precio de la acción, para las compañías que transan en la bolsa–, ha llevado a que dichas personas tomen decisiones que van en contra de la sostenibilidad de su organización, solo por intereses personales.

Algunas ejemplos de estas decisiones son: el recorte injustificados de los gastos en innovación y desarrollo (I + D), la disminución en gastos de publicidad y mercadeo, el recorte en los rubros de formación de personal y prácticas como la de saturar a sus compradores antes de finalizar el período contable, solo con el fin de inflar irrealmente los estados financieros (Stern, 2002).

En este orden de ideas, Schvarstein (1998) plantea lo siguiente:

El *downsizing*, o achique, nos ha brindado un ejemplo muy reciente para esta proposición. Puede que la organización tenga problemas de posicionamiento o de mercado o de información apropiada para tomar las decisiones. Tal vez las dificultades surjan de una trama vincular inadecuada entre sus miembros o del ejercicio discrecional o arbitrario del poder que inhibe la capacidad de pensar. Pero no hay a la vista soluciones estratégicas ni comerciales ni informáticas ni socio dinámicas. Sí se sabe, en cambio cortar cabezas, reducir costos (a costa de la calidad), achicar el diez por ciento de los gastos. Esto es lo que se ha hecho, y las consecuencias han sido muchas veces la necesidad de un ajuste mayor aún y la caída en el

círculo de la pobreza que termina destruyendo la organización. No conozco ninguna organización que haya crecido yendo consistentemente para atrás: si quiero cambiar, es porque tengo un problema que requiere nuevas soluciones (1998: 276-277).

En general, el panorama es el siguiente: las prácticas contables y las estructuras de remuneración basadas en resultados de corto plazo para los altos directivos generan las condiciones para que en las organizaciones se tomen decisiones que no favorecen la creación de valor ni la sostenibilidad.

Con el objetivo de ofrecer herramientas que ayuden a superar estos inconvenientes, nace el análisis financiero con indicadores no tradicionales, que tienen en cuenta variables como el valor del dinero en el tiempo, la importancia de los flujos de efectivo en el valor de una empresa y el costo del capital (Cardona Marín, 2007). Además, permiten determinar el grado en que una organización está desarrollando el principio de creación de valor (Koller, Goedhart y Wessels, 2010) o “aditividad” del valor (Cardona Marín, 2007), que facilita el proceso de toma de decisiones, pues aporta elementos claves para determinar si una decisión puede impactar positiva o negativamente en la sostenibilidad de una organización.

No existe un consenso por parte de los teóricos respecto de la forma más adecuada de clasificar los indicadores no tradicionales. En este trabajo se toma como referente la propuesta de clasificación de Copeland, Koller y Murrin (2004), complementada con el planteamiento de Milla (2010). Estos autores coinciden al hacer una primera división de los indicadores financieros teniendo en cuenta el entorno en el cual se generan; es así como a pesar de utilizar términos diferentes, plantean en esta división indicadores desde una perspectiva externa e indicadores desde una perspectiva interna.

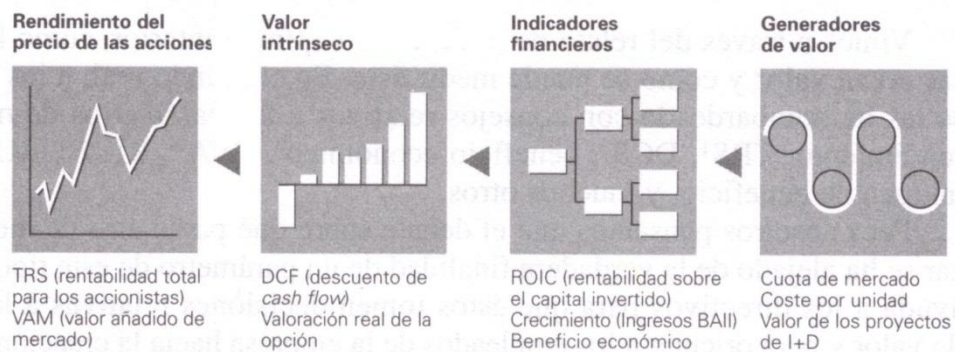
La Ilustración 3 presenta de manera esquemática su propuesta de clasificación de los indicadores financieros. El primer tipo de indicadores, los de rendimiento del precio de las acciones, son los que para el presente trabajo se llamarán *indicadores desde la perspectiva externa*; los otros tres tipos son los *indicadores desde la perspectiva interna*.

Indicadores desde la perspectiva externa

Se generan con base en la información que provee y recibe el mercado y miden los rendimientos percibidos por agentes externos –los accionistas y futuros compradores–. Algunos de estos indicadores, que solo se pueden calcular para compañías que transan sus acciones en bolsa, son: rentabilidad total para los accionistas (*total shareholder return*, TSR) y el valor de mercado de las acciones (*market value of equity*, MVE); otros indicadores, como el valor añadido del mercado (*market value added*, MVA), se pueden calcular para cualquier tipo de organización.

Este trabajo de grado se concentra en estos últimos.

Ilustración 4 Esquema integral de los parámetros de medida del valor



Fuente: T. Copeland, T. Koller y J. Murrin (2004). *Valoración: Medición y Gestión del Valor*. España. Deusto.

Indicadores desde la perspectiva interna

Se generan basados en los resultados de una organización, pueden ser medidos en cualquiera de ellas, e identifican el grado actual de creación de valor, las capacidades que tiene para hacerlo en el futuro y las relaciones que favorecen dicha creación. Dees (1998) afirma que muchas organizaciones sin ánimo de lucro están empezando a incursionar en la aplicación de dichas herramientas. Estos indicadores se dividen tres tipos: los de valor intrínseco, los financieros y los inductores de valor.

- **Indicadores de valor intrínseco**

Miden la capacidad que tiene una organización para generar valor económico en el futuro, lo que los convierte en indicadores de largo plazo; esta capacidad está determinada por la facultad que se tiene para producir flujos de caja durante el período de estudio. Una de las principales herramientas utilizadas es el flujo de caja descontado (*discounted cash flow*, DCF) (Koller, Goedhart y Wessels, 2010).

- **Indicadores financieros**

Miden el estado actual de una organización y el grado en que se ha creado valor. Estas mediciones se hacen basadas en la información histórica, característica que los convierte en indicadores de mediano y corto plazo. Algunos de estos son: la rentabilidad sobre el capital invertido (*return on invested capital*, ROIC), el beneficio económico –también llamado valor económico agregado– (*economic value added*, EVA[®]), el crecimiento en ingresos y el flujo de caja libre (*free cash flow*, FRF).

- **Inductores de valor**

También llamados *generadores de valor* o *drivers de valor*, miden el desempeño de las variables claves de la operación que mayor impacto tienen en la creación de valor. Para Koller (1994: 91), un inductor de valor es una variable que afecta el valor de una compañía y debe ser definida al nivel de detalle para que sea consecuente con las variables de decisión que están directamente

bajo el control de gerencia. Los inductores deben ser seleccionados para cada organización según sus dinámicas de creación de valor. Algunos estos son: la participación en el mercado, el costo por unidad, el número de productos nuevos y la inversión en I + D, entre otros.

Copeland, Koller y Murrin (2004) consideran que a pesar de la importante información que brindan todos los indicadores financieros –tanto tradicionales como no tradicionales–, el solo hecho de que una organización los mida y utilice para la toma de decisiones no asegura que realmente esté generando valor económico, puesto que “[...] en muchas empresas, la gestión basada en el valor se asume como un proyecto de tiempo definido y no con una óptica de continuidad a largo plazo, con lo cual sus efectos son limitados” (124).

Los mismos autores (2004) proponen una perspectiva dinámica en el uso cotidiano de los indicadores financieros no tradicionales para los procesos de toma de decisiones, acorde con el objetivo de alcanzar la sostenibilidad. Se pretende asegurar que la generación de valor se haga de una manera consistente y perdurable en el tiempo, cambiando así un paradigma administrativo y creando las condiciones que le permitan a un gerente tomar decisiones que favorezcan la generación futura de valor –y no al contrario, como sucede con las decisiones basadas en los indicadores financieros tradicionales, impulsados por el corto plazo–. En este punto nace el verdadero concepto de la GBV como un proceso reiterativo de evaluación y toma de decisiones.

Koller (1994) define la GBV así:

La idea detrás de la gerencia basada en el valor es simple. El valor de una empresa está determinado por los flujos de efectivo descontados. El valor se crea solo cuando las empresas invierten capital en rendimientos que superan el costo de ese capital. La gerencia basada en el valor amplía estos conceptos, centrándose en cómo las compañías los usan, tanto en las decisiones operativas del día a día como en las decisiones estratégicas. Adecuadamente ejecutada, es una aproximación a la gerencia que alinea a las aspiraciones generales de la empresa, técnicas analíticas y procesos de gerencia para enfocar la toma de decisiones administrativas en los inductores de valor claves (87).

Koller, Goedhart y Wessels (2010) plantean lo siguiente:

The overall value that a company creates is the sum of the outcomes of innumerable business decisions taken by its managers and staff at every level, from choosing when to open the door to costumers to deciding whether to acquire a new business. A company needs systems to ensure that all decisions affecting value are consistent with its short –and long– term objectives. Such performance management systems enable management to see clearly the impact of those myriad decisions on value creation (415).

Y Copeland, Koller y Murrin (2004) agregan:

El valor se genera a partir de un conjunto de actividades interrelacionadas que la mayoría de las empresas ya suelen tener previamente establecidas. La cuestión clave en este caso estriba en saber hasta qué punto estas actividades se realizan de forma que generan creación de valor, y en qué grado los valores y los comportamientos y actitudes que promueven la creación de valor son parte “de la manera en que hacemos las cosas aquí” (124).

Morin y Jarrell (2001) definen la GBV como una filosofía que guía a la gerencia a tomar mejores decisiones y posibilita que entre las múltiples opciones estratégicas cuya ejecución es susceptible de realización, se seleccionen aquellas que en mayor medida contribuyen a la creación de valor.

En el marco de este trabajo de grado se considera que las definiciones de Koller *et al.* (2004; 2010) son las más robustas, ya que permiten visualizar el impacto de las decisiones operativas y estratégicas en la generación de valor a corto y largo plazo, respectivamente; de igual manera, contemplan el principio de aditividad del valor y no se limitan a la creación de valor para los accionistas, sino que consideran la sostenibilidad de la organización. Todos estos conceptos facilitan la utilización de la GBV en empresas sociales como Confamiliares.

La adopción de la GBV en una organización es una transformación que afecta todos los elementos de una estructura –propósitos, relaciones y capacidades– y que, obviamente, necesita del apoyo desde la alta dirección para poder materializarse. A continuación se presentan algunas propuestas realizadas por diferentes autores sobre cuáles deben ser los principales elementos para tener en cuenta durante la adopción o implementación de la GBV.

Koller (1994) entiende la GBV como la unión entre la mentalidad de creación de valor y los procesos y sistemas de gestión necesarios para transformar dicha mentalidad en acciones, y propone los siguientes elementos para la implementación adecuada de la GBV:

1. La mentalidad de valor. El primer paso en la GBV es adoptar la maximización del valor como el objetivo financiero último de una compañía.
 - a. Encontrar los inductores de valor. Una parte importante de la GBV es alcanzar un profundo entendimiento de las variables de desempeño que van a permitir la creación de valor para el negocio –los inductores de valor claves–.
2. Procesos de gestión. Los gerentes deben establecer los procesos que les permitan llevar la mentalidad de creación de valor a las actividades diarias de la compañía. Existen cuatro procesos de gestión esenciales que colectivamente gobiernan la adopción de la GBV:
 - a. Una compañía o unidad de negocio debe desarrollar una estrategia que maximice el valor.

- b. Se debe traducir dicha estrategia en metas de desempeño de corto y largo plazo, definidas en términos de los inductores de valor claves.
- c. Se deben desarrollar planes de acción y presupuestos que definan los pasos que deberán ser tomados, a partir del año siguiente a dicho desarrollo, para conseguir las metas.
- d. Se deben establecer medidas de desempeño y sistemas de incentivos.

Copeland, Koller y Murrin (2004: 125) proponen que las empresas, dentro del proceso de crecimiento, se deben enfocar en seis áreas para basar sus acciones en la creación de valor:

1. Combinar una aspiración llena de inspiración con unos objetivos cuantitativos exigentes vinculados a la creación de valor.
 - a. Una declaración inspiradora del propósito
 - b. Una meta cuantitativa vinculada al valor
2. Establecer un riguroso enfoque para gestionar una cartera de negocios que genere el máximo valor, incluyendo, si fuera necesario, la determinación de realizar una reestructuración radical.
 - a. Estrategia: análisis de una visión corporativa
 - b. Resultados y rendimiento: análisis de la reestructuración basado en información pública
 - c. Crecimiento: análisis basado en tres horizontes
3. Asegurar que el diseño y la cultura organizativos refuercen el firme propósito de creación de valor.
4. Desarrollar una concepción profunda de alto nivel que permita definir los generadores claves de valor de cada uno de los negocios.
 - a. Identificación
 - b. Asignación de prioridades
 - c. Institucionalización
5. Establecer un enfoque efectivo para gestionar los rendimientos de las diversas unidades de negocio, apoyándose en el establecimiento de objetivos cuidadosos y un control de los rendimientos muy exigente.
 - a. Aplicación de la estrategia de las unidades de negocio para la creación de valor
 - b. Establecimiento de objetivos vinculados al valor
 - c. Revisión regular de los rendimientos
6. Encontrar formas de motivar a los directivos y los empleados para que trabajen en la creación de valor, utilizando para ello la remuneración, las compensaciones financieras y otros incentivos.

Por último, Koller, Goedhart y Wessels (2010: 415) hacen un acercamiento a la GBV desde dos perspectivas: la analítica y la organizacional. La primera se enfoca en garantizar que las métricas utilizadas por una organización sean las correctas y en definir objetivos apropiados; la segunda

describe la mentalidad y los procesos necesarios para soportar efectivamente la GBV. Y proponen los siguientes elementos:

Perspectiva analítica

1. Escoger las métricas correctas
 - a. Identificar los *value drivers*
 - i. Financieros
 - ii. De corto plazo
 - iii. De mediano plazo
 - iv. De largo plazo (estratégicos)
 - v. De salud organizacional
 - b. Adaptar el árbol de *value drivers* a la compañía específica
 - c. Definir objetivos efectivos

Perspectiva organizacional

1. Construir una gestión del desempeño en todos los niveles
2. Tener metas motivadoras
3. Hacer revisiones del desempeño basadas en hechos
4. Ofrecer recompensas adecuadas

En las propuestas realizadas por los diferentes autores mencionados para la adopción de la GBV, se identifican muchos elementos comunes: el papel primordial que juega la mentalización de todo el personal de una organización acerca de la importancia de la creación de valor, la relevancia de la adecuada identificación y entendimiento de los inductores de valor, la estructuración de un sistema de medición y, especialmente, los incentivos que fomenten la creación de valor. No obstante, para el presente trabajo se tomará como principal referente la propuesta de Copeland, Koller y Murrin (2004), pues se considera que es rigurosa, detalla ampliamente las áreas propuestas e incluye como elemento diferenciador el área de gestión de la cartera de negocios; sin embargo, se incorporarán elementos relevantes de las otras propuestas, tal como la forma de identificar los *value drivers* propuesta por Koller, Goedhart y Wessels (2010), que facilita la asociación de la GBV con las perspectivas propuestas por el *balanced scorecard* (cuadro de mando integral).

Cohn, Katzenbach y Vlask (2008) identifican algunos elementos para tener en cuenta dentro de la adopción de la GBV, planteando que los productos existentes, las ideas, las personas o incluso el negocio entero se pueden reconfigurar en una nueva fórmula creadora de valor que dé relevancia a la innovación dentro de dicha reconfiguración, y citan resultados de estudios realizados por la firma

de investigación SpencerStuart⁸ que afirman que más de dos terceras partes de los directores de compañías globales son conscientes de la innovación como un factor crítico de éxito en el largo plazo. Según estos autores (2008), para crear las condiciones que conduzcan a innovaciones generadoras de valor en una organización, es necesario identificar el talento humano que tenga las capacidades necesarias para la generación de ideas, desarrollarlo y equiparlo con los recursos necesarios –mentores y pares–, facilitarle el acceso a diferentes fuerzas, darle más autonomía, autoridad y recursos financieros y humanos, y concretarle, sin ambigüedades, las responsabilidades de su trabajo.

Otro elemento para tener en cuenta en la adopción de la GBV es la forma de gestionar el conocimiento clave que permita la creación de valor en una organización. Según Brickley *et al.* (2004), los recursos que posee una compañía se pueden clasificar en tres categorías: los *activos tangibles* –los bienes físicos, la propiedad, la planta y el equipo–; los *activos intangibles* –las patentes, las marcas registradas, el reconocimiento de marca, los métodos para hacer negocios, los procesos y los procedimientos–; y los *recursos humanos* –sus conocimientos y su capacidad intelectual–. Para generar valor duradero en una organización, los gerentes deben descubrir las formas para convertir en activos intangibles los conocimientos que poseen sus empleados; todo ello se encuentra articulado a uno de los componentes de la estructura organizacional propuestos por Etkin y Schvartein (1998): las *capacidades*.

5.3 Antecedentes

Las definiciones del concepto de valor, especialmente de generación de valor, no son nada nuevas, pues se pueden rastrear hasta el siglo XIX, donde algunos economistas sentaron las bases para su estudio. El más importante de ellos fue Marshall (2009), que define el beneficio que obtiene un hombre cuando emprende o administra un negocio:

When a man is engaged in business, his profits for the year are the excess of his receipts from his business during the year over his outlay for his business. The difference between the value of his stock of plant, material, etc., at the end and at the beginning of the year is taken as part of his receipts or as part of his outlay, according as there has been an increase or decrease of value. What remains of his profits after deducting interest on his capital at the current rate (allowing, where necessary, for insurance) is generally called his earnings of undertaking or management (62).

⁸ SpencerStuart. Sitio web: <http://www.spencerstuart.co.uk/home/>

Otros importantes teóricos de la generación de valor y la valoración de empresas son Modigliani y Miller (1958), que definen el criterio para invertir en un activo físico. “A physical asset is worth acquiring if it will increase the net profit of the owners of the firm. But net profit will increase only if the expected rate of return, or yield, of the asset exceeds the rate of interest” (262).

Posiblemente las primeras aproximaciones al uso consistente de los conceptos de generación de valor se dieron en Estados Unidos a inicios del siglo XX por parte de la General Motors Co., que los incorporó en la década de 1920. Otro ejemplo de apropiación temprana de estos conceptos se presentó a mediados de los años cincuenta, cuando la General Electric inició su como medida de su desempeño, que alcanzaron importantísimos resultados que perduran hasta hoy (García S., 2003).

Solo fue a partir de la década de los noventa que se empezaron a difundir y utilizar ampliamente los conceptos de la GBV, cuando empresas consultoras como Stern Stewart & Co., McKinsey & Co., the Boston Consulting Group y LEK/Alcar Consulting Group simplificaron sus postulados (Martin y Petty, 2001).

Mención especial merecen los profesores Alfred Rappaport –cofundador de Alcar– y Joel Stern y Bennett Stewart –fundadores de Stern Stewart & Co.– en el estudio, aplicación de conceptos a casos del mundo real, desarrollo y comercialización de herramientas informáticas que permitieron la implementación y difusión de la medición de la generación de valor en una organización y el proceso desarrollado para alcanzarla (Koller, Goedhart y Wessels, 2010).

Cabe resaltar que el concepto del *valor económico agregado (economic value added, EVA[®])*, desarrollado por Stern Stewart & Co. (2011), es uno de los indicadores más conocidos y aceptados en las empresas. A partir de su difusión en la década de los noventa, muchas compañías de todos los sectores y tamaños los comenzaron a incorporar e implementar. Según sus desarrolladores, el EVA[®] es “La diferencia entre el beneficio operativo neto después de impuestos y el costo de oportunidad del capital invertido. Este costo de oportunidad es determinado por medio del costo ponderado de la deuda y del patrimonio” (Stern Stewart & Co., 2011).

Con respecto al uso del EVA[®] como medida del desempeño organizacional, Stewart (1991) indica que existe una alta correlación entre su desempeño y el valor de mercado de una empresa (valor añadido del mercado, *market value added, MVA*); esta posición es la más aceptada por los teóricos de la GBV y es la postura asumida en el presente trabajo de grado. Milla Gutiérrez (2010) presenta los resultados de algunos estudios realizados por diferentes autores, que en unos casos apoyan la proposición de Stewart (99) y en otros la contradicen completamente (97); y explica que estas diferencias pueden presentarse como consecuencia de que el MVA es el resultado de múltiples factores, de los cuales un gran número no depende de la gestión de la organización –por ejemplo, decisiones políticas, situaciones económicas adversas, variaciones en las tasas de interés y de cambio, e inflación, entre otras– (2010). Estos factores son introducidos en los modelos matemáticos usados para la valoración de las empresas y sus acciones a través del cálculo del riesgo

del mercado y el riesgo Beta o riesgo sistemático (Koller, Goedhart y Wessels, 2010; Cardona Marín, 2007).

5.3.1 La GBV en Colombia

Según Vélez Pareja (1998), el EVA[®] no es nada nuevo en Colombia, pues los principios que los sustentan se han estado enseñando desde hace más de 50 años. Este autor considera el EVA[®] como “Una aproximación puntual (en un período) a lo que genera un valor presente neto (VPN), calculado períodos atrás” (4). Y reconoce que uno de los principales papeles que ha desempeñado la difusión del EVA[®] es el de facilitar el entendimiento de sus conceptos por parte de los tomadores de decisiones.

Sorprende, sin embargo, que después de muchas décadas de estarse enseñando esas ideas (valor del dinero en el tiempo, costo promedio del capital, etcétera) en todo el mundo, las historias que se leen sobre la adopción del EVA[®] y los artículos de las revistas de divulgación son clara evidencia de que muchas personas, incluidos economistas y administradores, no han entendido el concepto básico. Por fortuna, parece que cuando tratan de adoptar el enfoque del EVA[®], descubren y entienden ese concepto básico. Esto hay que ponderarlo como algo positivo (Vélez Pareja, 2006: 336).

La medición y gestión al EVA[®] en Colombia se puede rastrear hasta 1998, cuando la revista *Dinero* comenzó a hacer el cálculo de dicho indicador para las mayores compañías del país. A pesar de las críticas que se cernieron sobre dicho estudio (Vélez Pareja, 1998), la labor realizada por la revista ha servido para impulsar y popularizar el acceso de dichas prácticas en las empresas colombianas.

Con el transcurso del tiempo, muchas de ellas han evolucionado en sus prácticas, pasando de la simple medición del EVA[®] a la GBV y considerando el primero como una herramienta para la administración de sus negocios y su objetivo final. La revista *Dinero* informó que muchas compañías en el país, especialmente de gran tamaño –Bavaria, el Grupo Sanford, ISA, Edatel, Bancolombia, el Grupo Argos, Alquería, Isagen y Ecopetrol, entre otras– habían incorporado dentro de sus procesos los sistemas de la GBV con muy buenos resultados; y que “[...] el grueso de las empresas del país, sobre todo las medianas y pequeñas, no han incorporado esta filosofía empresarial en sus organizaciones. Muchas lo miden pero no se explota su potencial o simplemente lo desconocen” (2007).

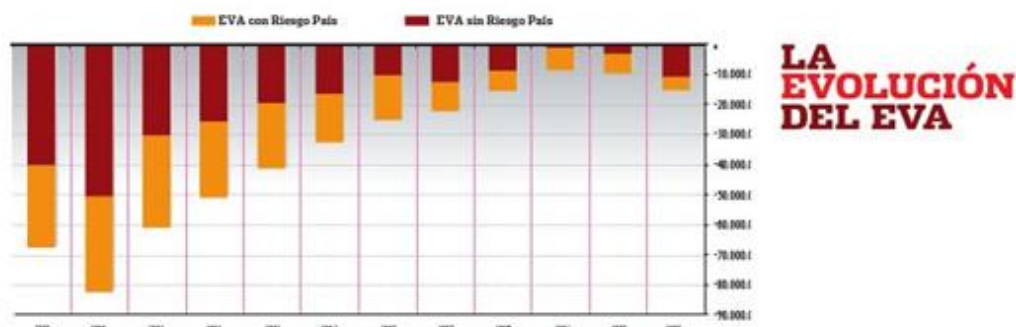
En este punto es importante ilustrar un ejemplo de la incorporación de los conceptos de la GBV en una empresa colombiana: Interconexión Eléctrica, S. A., ISA. Esta compañía incluye en su misión, como uno de sus fines, la generación de valor para todas sus partes (ISA, 2011a); además,

tiene definidas unas políticas de inversión claras (ISA, 2011b), que proveen los criterios para la toma de decisiones y el seguimiento a las mismas en todos los niveles y etapas de un proyecto, de forma que se logre la alineación con la misión de la organización; finalmente, dentro de sus políticas de gestión humana incluye la necesidad de reconocimiento e incentivos para su personal, en la medida en que estos contribuyan al logro de resultados que le agreguen valor al grupo y sus empresas (ISA,. En su *Informe de Sostenibilidad 2010*, ISA muestra a cada público de interés el valor generado; particularmente, en la sección “Desempeño Económico y Financiero”, muestra el EVA[®] obtenido en 2010 y su evolución en los últimos tres años (ISA, 2011a y 2011b).

En general, el recorrido de las empresas colombianas en el ámbito de la generación de valor ha sido muy positivo, pero aún hay mucho terreno por recorrer. Según la revista *Dinero* (2010a), en 2009 las mayores empresas del país destruyeron valor por cerca de \$ 11,9 billones –el 2,7 % de su capital invertido–, cifra que es muy alta pero mucho menor que las tasas de destrucción de valor que se presentaban a finales de la década de los noventa; todo esto pone de relieve el potencial que tiene la implementación de la GBV en las compañías colombianas.

La Ilustración 4 muestra la evolución del EVA[®] en Colombia.

Ilustración 5 Evolución del EVA[®]



Fuente: Revista *Dinero* (2010a). “El EVA de las 5.000”. *Dinero*. Núm. 350, 28 de mayo de 2010. Sitio web: [Dinero.com](http://www.dinero.com). Recuperado el 23 de abril de 2011. Disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/eva-5000_72249.aspx

En el análisis realizado por la revista *Dinero* (2010a), se evidencia que dentro de las 50 empresas con mayor EVA[®] en 2009 se encuentran organizaciones de diversos sectores económicos – hidrocarburos, farmacéutico, minería, energía, cosméticos y concesionarios, entre otros– señal de que los principios básicos de la GBV se pueden aplicar a cualquier sector económico. Llama fuertemente la atención que dentro de este escalafón se encuentran dos cajas de compensación: Comfama en el puesto 27 y Colsubsidio en el puesto 29; esta importante figuración hace que estas dos cajas sean consideradas referentes para el presente trabajo. Según las estadísticas del *Informe Estadístico Cajas de Compensación Familiar 2008/2009/2010* (2011), estas cajas, junto con

Compensar, Cafam y Comfenalco Antioquia representan el 49,95 % de la población afiliada al sistema de compensación familiar en Colombia.

Ampliando el concepto de la GBV como una herramienta aplicada a empresas de libre mercado cuyo principal objetivo es la generación de valor económico para sus accionistas y/o propietarios, en esta parte del trabajo se revisará la literatura relacionada con el uso de las herramientas comúnmente utilizadas en empresas del sector privado con ánimo de lucro en empresas privadas sin ánimo de lucro o empresas públicas. Dichas empresas, que al estar sujetas a una restricción de recursos y a la distribución de los mismos –que no impide su generación y acumulación, pero sí prohíbe su distribución a sus miembros y directores–, y que cualquier remanente neto debe retenerse y utilizarse para el logro de los objetivos misionales para los que fueron creadas, y no para beneficio de una persona en particular, según Schvarstein (2003), asignan una gran cantidad de recursos humanos y financieros para satisfacer las necesidades de la población y se caracterizan por utilizar modelos administrativos de empresas con ánimo de lucro, constituyendo lo que se denominó anteriormente como el nuevo enfoque de la creación de valor público la gerencia social (Mokate y Saavedra, 2005).

Roper y Cheney (2005) consideran el origen de este tipo de empresas privadas sin ánimo de lucro como un efecto resultante de la aplicación del modelo keynesiano de social democracia en los países occidentales después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se consideraba al Estado como un proveedor de servicios sociales, tales como educación y salud, a toda la comunidad. Este fenómeno se presentó hasta principios de los años setenta, cuando llegó la crisis del petróleo que inhabilitó la continuación de este modelo.

A inicios de los años ochenta, los Estados cambiaron su enfoque hacia el nuevo paradigma económico del neoliberalismo y el libre mercado, en el que disminuían su participación por medio de la privatización de activos de su propiedad –en su mayoría asociados a la prestación de un servicio social como transporte, energía, comunicaciones, salud y educación–, y les entregaban estas responsabilidades a agentes privados, que atendían a las personas que podían valerse por sí mismas (Roper y Cheney, 2005).

Sin embargo, entrados los años noventa, el modelo neoliberal amplió la diferencia entre pobres y ricos –personas y países–. La comunidad en general no aceptó que el Estado renunciara a la responsabilidad de velar por las personas que no podían hacerlo por sí mismas y así nació lo que Giddens (*op. cit.*), citado por Roper y Cheney (2005), llama la “tercera vía”, cuyo objetivo es reconstruir o devolver al Estado la responsabilidad social de proveer servicios como la salud y la educación, pero, a su vez, contar con un libre mercado para los negocios; así surgieron las organizaciones privadas sin ánimo de lucro. Los mismos autores explican que las empresas sin ánimo de lucro que trabajan con herramientas tradicionales del sector privado tienen muchas ventajas relacionadas con la orientación de la planeación, el beneficio y la innovación. De este

modo, son más receptivas para implementar conceptos y prácticas del mercadeo, la planeación estratégica y los sistemas para analizar y controlar costos y gastos –como una necesidad para sobrevivir–.

Es aquí donde Guzmán Díaz (2007), citando a Díaz Olivo, apoya la utilización de dichas herramientas de libre mercado en las empresas privadas sin ánimo de lucro para lograr la eficiencia operacional necesaria para la gestión de los recursos escasos, ya que estos están sujetos a una restricción que aunque no impide su generación y acumulación, sí prohíbe su distribución a los miembros y directores de las empresas, puesto que cualquier remanente neto debe retenerse y utilizarse para el logro de los objetivos misionales para los que fueron creadas, y no para beneficio de una persona en particular.

Por su parte, Johnson (2000) argumenta que a medida que la demanda de servicios sociales ha aumentado, los fondos y recursos externos dirigidos a las empresas sin ánimo de lucro han decrecido en mayor proporción, y, además, que este tipo de empresas ha crecido, generando mayor demanda de recursos financieros y compitiendo entre ellas por su supervivencia. Esta competencia les ha generado la necesidad de demostrar eficiencia operativa interna para lograr una menor dependencia de fondos externos, utilizando modelos gerenciales del libre mercado como investigaciones de mercado, sistemas de costos y búsqueda de inversionistas –no de donadores–. La incertidumbre así generada es vista por Dees (1998) así:

Faced with rising costs, more competition for fewer donations and grants, and increased rivalry from for-profit companies entering the social sector, nonprofits are turning to the for-profit world to leverage or replace their traditional sources of funding. In addition, leaders of nonprofits look to commercial funding in the belief that market based revenues can be easier to grow and more resilient than philanthropic funding (Dees, 1998).

Este autor expone una serie de razones por las cuales las organizaciones sin ánimo de lucro han comenzado a inclinarse por la utilización de herramientas como la innovación y la promoción de la eficiencia en las que están basadas, su uso como un medio para ayudar a la población beneficiaria a desarrollar capacidades y competencias laborales para hacerlas menos dependiente de las mismas organizaciones y la búsqueda de la sostenibilidad financiera a través de la ejecución de actividades que generen ingresos –como una mejor alternativa que las donaciones–. Por último, Dees (1998) afirma que las fuerzas competitivas del mercado obligan a estas empresas a considerar alternativas de fuentes de recursos diferentes a las tradicionales, debido a la entrada en el sector social de empresas privadas con ánimo de lucro, según Johnson (2000), incentivadas por el aumento en la demanda de estos servicios.

Dees (1998) agrega que las empresas sociales y sus gerentes en especial deben trabajar para

conseguir una estructura financiera que fortalezca su misión organizacional y el uso de sus escasos recursos de manera eficiente, y que dichas empresas son comerciales en la medida en que operan como un negocio, adquiriendo recursos y distribuyendo bienes y servicios.

Atendiendo a Schvarstein (2003), Dees (1998) propone una tensión entre lo público y lo privado, en razón a que ninguna empresa es totalmente filantrópica o comercial: ella se mueve dentro de un espectro, tal como lo muestra la Ilustración 5. De izquierda a derecha, se ve que el financiamiento de sus actividades por la comunidad beneficiaria es una opción poco viable y ampliamente criticada. La Ilustración también muestra los ingresos provenientes de terceras personas con un interés personal, en la cual existe una alineación de dicho interés con la misión de la organización de la empresa –tarea clave para sus gerentes–, y los ingresos provenientes de otras fuentes como la publicidad y el *cobranding*.

Ilustración 6 *The social enterprise spectrum*

THE SOCIAL ENTERPRISE SPECTRUM				
		Purely Philanthropic	← →	Purely Commercial
Motives, Methods, and Goals		Appeal to goodwill Mission driven Social value	Mixed motives Mission and market driven Social and economic value	Appeal to self-interest Market driven Economic value
Key Stakeholders	Beneficiaries	Pay nothing	Subsidized rates, or mix of full payers and those who pay nothing	Market-rate prices
	Capital	Donations and grants	Below-market capital, or mix of donations and market-rate capital	Market-rate capital
	Workforces	Volunteers	Below-market wages, or mix of volunteers and fully paid staff	Market-rate compensation
	Suppliers	Make in-kind donations	Special discounts, or mix of in-kind and full-price donations	Market-rate prices

Fuente: J. Dees (1998). “Enterprising nonprofits”. *Harvard Business Review*. Vol. 76, núm. 1, p. 60.

Cuando una empresa pueda identificar su fuente de ingresos, es necesario establecer el uso que le dará a dichos recursos a través de una serie de objetivos financieros. Dichos objetivos, son, como lo señala la Ilustración, apoyo total de su función social, autosuficiencia parcial –donde los ingresos solo cubren parte de los gastos y se requiere de labor voluntaria e infraestructura donada–, autosuficiencia para su flujo de caja –donde los ingresos cubren los costos operativos, pero estos son mucho menores que los del mercado, debido a donaciones no relacionadas a efectivo–, autosuficiencia para sus costos operativos –similar al anterior, con la diferencia de que los costos sí son los mismos del precio del mercado–, totalmente comercial –cuando los ingresos cubre la

totalidad de los costos operacionales y el costo de capital, lo que atrae mayores inversionistas–, y de carácter mixto –que abarca diferentes unidades de negocio con diversos objetivos, programas y estructuras financieras–. Según esta lista de posibles objetivos financieros, Confamiliares podría enmarcarse en el marco de una empresa mixta, al estar compuesta por varias unidades de negocio con diferentes objetivos, programas, servicios y estructuras de financiación.

Es aquí donde un modelo de GBV es de gran importancia para determinar dichos objetivos. Kaplan y Norton (2004) presentan un ejemplo en el cual relacionan empresas privadas sin ánimo de lucro con empresas públicas que han implementado el cuadro de mando integral. Una de estas últimas es la Administración de Desarrollo Económico del Departamento de Comercio de Estados Unidos (U. S. Economic Development Administration, EDA), que tiene como misión trabajar con el gobierno y las organizaciones sin ánimo de lucro para solucionar problemas económicos en comunidades vulnerables. En esta organización se diferencian los grupos de interés –la Casa Blanca, el Congreso de los Estados Unidos, el Departamento de Comercio y los contribuyentes que entregan directrices y financian su operación– de sus clientes –las comunidades vulnerables y los socios inversores–, a los cuales se les debe mejorar su situación económica y ayudarlos a hacer inversiones que promuevan su crecimiento.

La EDA plantea tres temas estratégicos para lograr sus objetivos: liderazgo de la política interna, inversión de alto impacto y excelencia operacional, que apuntan al logro de las metas financieras y la satisfacción de sus clientes. Las inversiones de alto impacto le permiten a la EDA desarrollar mayores oportunidades de empleo, con mayores capacidades de investigación, que permiten priorizar proyectos de financiamiento y atraen nuevos socios con inversiones de calidad; el impacto de estos esfuerzos produce mayores beneficios por cada dólar aportado por los contribuyentes. Norton y Kaplan (2004) agregan que con la implementación de una herramienta de gestión administrativa de mercado privado en una empresa sin ánimo de lucro es posible alcanzar las metas propuestas, y muestran la utilización de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral.

Finalmente, Norton y Kaplan (2004) anotan que las organizaciones sin ánimo de lucro realizan un gran esfuerzo para lograr su misión –incluso mayor que aquellas con ánimo de lucro–, y que requieren de un conjunto de indicadores de gestión, tanto financieros como no financieros, que les permitan motivar y evaluar su desempeño. Es el caso de la Ópera Lírica de Boston, que ha implementado la herramienta del cuadro de mando integral y ha obtenido resultados satisfactorios para sus tres grupos de interés –fieles y donantes, la comunidad operística nacional e internacional y residentes del área de Boston, permitiéndole alinear sus procesos con la gerencia, el consejo de administración y los directores artísticos.

6 Aspectos metodológicos

La investigación de este trabajo de grado se llevó a cabo en cuatro etapas: la primera es una revisión bibliográfica donde se identifican las principales características y posturas sobre la GBV y la teoría y algunos casos sobre procesos de implementación exitosos –en particular referentes de organizaciones sin ánimo de lucro– en los cuales se consiguió una adecuada articulación con la estrategia organizacional.

La segunda etapa, exploratoria, comprende dos partes: la identificación de los actores que intervienen en la gestión financiera de Confamiliares; y el establecimiento del estado actual esta y de la GBV en Confamiliares y otras entidades del Eje Cafetero referentes para este trabajo, así:

- Identificación de los principales actores responsables de la toma de decisiones financieras en Confamiliares.
- Entrevista a estas personas, para identificar la situación presente de la gestión financiera en la organización.
- Inventario de organizaciones del Eje Cafetero que utilizan la GBV y sirven como referente para Confamiliares: supermercados, IPS, cajas de compensación, organizaciones no gubernamentales y otras entidades sin ánimo de lucro.

En la tercera etapa se analiza y sintetiza la información recolectada en las etapas anteriores. Y en la cuarta se genera una propuesta de solución a la situación problema.

Cada etapa responde a los diferentes objetivos del trabajo y requiere el uso de metodologías de investigación diferentes y de las herramientas adecuadas. Por esta razón, se acude al estudio realizado por Palvia *et al.* (2003), que asume la metodología como el mecanismo de generación de evidencia primaria y entrega el resultado de 30 metodologías diferentes aplicadas y aceptadas por siete revistas líderes en *Management Information Systems* (MIS)⁹ durante un período de 5 años y presenta un *ranking* de las mismas. De las 30 metodologías se seleccionaron las que más se ajustan a los objetivos del este trabajo. También se tiene en cuenta el trabajo de Osterwalder (2004), que presenta una sólida evidencia de la aplicación del estudio realizado en las revistas del MIS.

Palvia *et al.* (2003) advierten que la elección de una o varias metodologías depende de factores como el tema de investigación, la pregunta, el conocimiento previo de los investigadores y el público objetivo. En la Ilustración 6 se muestran las metodologías de recolección de información

⁹ K. C. Laudon y J. P. Laudon (2011). *Management Information Systems*. 12.ª ed. C. G. Traver, ed. Estados Unidos. Pearson.

seleccionadas para este trabajo de grado. Y la definición, la justificación de su elección y los objetivos a que contribuyen se describen en las Tablas de metodologías de recolección de información seleccionadas.

Ilustración 7 Metodologías de recolección de información



Fuente: elaboración de los autores a partir de P. Palvia *et al.* (2003). “Management information systems research: what’s there in a methodology?”. *Communications of the AIS*. Vol. 11; y C. M. Godfrey *et al.* (2010). “Utilisation of theoretical models and frameworks in the process of evidence synthesis”. *JBI Library of Systematic Reviews*. Vol. 8, núm. 18.

6.1 Tablas de metodologías de recolección de información seleccionadas*

Tabla 1 Especulación/comentario

<p><i>Definición</i></p> <p>Investigación que deriva de argumentos poco soportados u opiniones empíricas con poca o ninguna evidencia.</p>
<p><i>Justificación</i></p> <p>Artículos e investigaciones con pocas evidencias comprobables; reflejan el conocimiento y la experiencia de sus autores; anuncian la llegada de nuevas tendencias y/o direcciones en tecnología o gerencia. Ejemplos de ellos son ensayos y secciones de opinión publicados en revistas.</p> <p>Para este trabajo de grado, la GBV no se considera un concepto nuevo en el mundo gerencial del libre mercado, pero su aplicación a organizaciones sin ánimo de lucro sí se puede considerar una tendencia o el arribo de una técnica gerencial a un campo completamente nuevo.</p>
<p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el estado actual de la GBV en Confamiliares y las mejores prácticas de la GBV en el Eje Cafetero que sean referentes para Confamiliares, y adaptar la síntesis del modelo a las condiciones articulares de las organizaciones sin ánimo de lucro a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias. • Proponer a Confamiliares un modelo de GBV para organizaciones sin ánimo de lucro, que le brinde información confiable y oportuna para la toma de decisiones alineadas con su estrategia organizacional.

* Las Tablas 1 a 6 son elaboraciones de los autores a partir de P. Palvia *et al.* (2003). “Management information systems research: what’s there in a methodology?”. *Communications of the AIS*. Vol. 11; y C. M. Godfrey *et al.* (2010). “Utilisation of theoretical models and frameworks in the process of evidence synthesis”. *JBI Library of Systematic Reviews*. Vol. 8, núm. 18.

Tabla 2 *Frameworks* y modelos conceptuales

<p><i>Definición</i> Investigación que busca desarrollar un cuadro de trabajo o un modelo conceptual.</p>
<p><i>Justificación</i> <i>Frameworks</i> y modelos conceptuales útiles para una disciplina que generalmente carece y requiere del desarrollo de una teoría.</p> <p>Los <i>frameworks</i> y modelos conceptuales son una herramienta útil para la realización de la síntesis de la evidencia recolectada, ya que este es un proceso que implica mucho tiempo y uso de recursos, debido a que la gran cantidad de volumen de información hace complicado no solo el proceso de investigación, sino también la conceptualización de la información recolectada que se necesita para entregar resultados integrados y concisos.</p> <p>Los <i>frameworks</i> y modelos conceptuales pueden servir como un elemento esencial para enfocarse efectivamente en la revisión y el diseño de métodos que respondan al problema de investigación. Estos se construyen para identificar la relación lógica y teórica entre variables que se presentan a menudo de manera separada, facilitan el encadenamiento de conceptos con la realidad y promueven la incorporación de diferentes criterios y nuevas ideas.</p> <p>La construcción de un modelo de GBV para Confamiliares es el corazón de este trabajo de grado, por lo que hace necesario la utilización de esta metodología.</p>
<p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los conceptos básicos de la GBV para definir las principales proposiciones que expresen las relaciones y características de los elementos que componen un modelo de GBV por medio de la revisión de fuentes secundarias. • Proponer un modelo de GBV para Confamiliares que le brinde información confiable y oportuna para la toma de decisiones alineadas con la estrategia organizacional, basado en el modelo de GBV para organizaciones sin ánimo de lucro.

Tabla 3 Investigación en libros

<p><i>Definición</i> Investigación que se basa principalmente en la revisión de la literatura existente sobre el tema objeto de estudio.</p>
<p><i>Justificación</i> La investigación en libros resume y sintetiza estudios anteriores en un área en particular y conduce a un análisis científico de acumulación de conocimiento.</p> <p>Las metodologías usadas son la base para la construcción del modelo de GBV para Confamiliares, en razón a que es necesario realizar una extensa revisión y análisis de la literatura relacionada con la GBV en organizaciones sin ánimo de lucro.</p>
<p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los conceptos básicos de la GBV para definir las principales proposiciones que expresen las relaciones y características de los elementos que componen un modelo de GBV por medio de la revisión de fuentes secundarias. • Identificar el estado actual de la GBV en Confamiliares y las mejores prácticas de la GBV en el Eje Cafetero que sean referentes para Confamiliares, y adaptar la síntesis del modelo a las condiciones articulares de las organizaciones sin ánimo de lucro a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias.

Tabla 4 Análisis de literatura

<p><i>Definición</i> Investigación que evalúa y analiza la literatura existente y construye nuevas áreas de trabajo.</p>
<p><i>Justificación</i> La investigación en libros resume y sintetiza estudios anteriores en un área en particular y conduce a un análisis científico de acumulación de conocimiento. Las metodologías usadas son la base para la construcción del modelo de GBV para Confamiliares, en razón a que es necesario realizar una extensa revisión y análisis de la literatura relacionada con la GBV en organizaciones sin ánimo de lucro.</p>
<p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los conceptos básicos de la GBV para definir las principales proposiciones que expresen las relaciones y características de los elementos que componen un modelo de GBV por medio de la revisión de fuentes secundarias. • Identificar el estado actual de la GBV en Confamiliares y las mejores prácticas de la GBV en el Eje Cafetero que sean referentes para Confamiliares, y adaptar la síntesis del modelo a las condiciones articulares de las organizaciones sin ánimo de lucro a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias.

Tabla 5 Entrevistas

<p><i>Definición</i> Investigación que recopila información a través de preguntas y respuestas. Las preguntas pueden ser definidas libremente y las respuestas pueden ser de composición abierta.</p>
<p><i>Justificación</i> Siendo las entrevistas el primer método de recolección de datos, se recolecta información primaria con las personas encargadas de la contabilidad y la estrategia en Confamiliares, para identificar la situación actual de su gestión financiera; también se recoge información de otras organizaciones del Eje Cafetero que tienen objetos sociales y negocios privados similares: supermercados, IPS, cajas de compensación, entidades públicas, organizaciones no gubernamentales y otras instituciones sin ánimo de lucro.</p>
<p><i>Objetivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el estado actual de la GBV en Confamiliares y las mejores prácticas de GBV en el Eje Cafetero referentes para Confamiliares, y poder realizar la síntesis del modelo a las condiciones particulares de las organizaciones sin ánimo de lucro, a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias.

Tabla 6 Datos secundarios

<p><i>Definición</i> Investigación que utiliza la información existente de Confamiliares como los estados financieros y contables y las estadísticas publicadas.</p>
<p><i>Justificación</i> Se toman los siguientes datos secundarios de Confamiliares: direccionamiento estratégico, políticas, planes operativos, modelo de gestión, informes de gestión, estados financieros y contables, indicadores financieros utilizados y diagnósticos realizados frente a su gestión financiera, entre otros.</p>
<p><i>Objetivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el estado actual de la GBV en Confamiliares y las mejores prácticas de GBV en el Eje Cafetero referentes para Confamiliares, y poder realizar la síntesis del modelo a las condiciones particulares de las organizaciones sin ánimo de lucro, a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias.

La metodología utilizada para identificar el estado actual de la GBV en Confamiliares y en las organizaciones que sirven como referentes es de tipo descriptiva: las fuentes primarias se analizan con la información recolectada en las Entrevistas –Tabla 5–; y las secundarias, con los Datos secundarios –Tabla 6–.

6.2 Población y muestra empleada

- Subdirector administrativo y financiero
- Líder de contabilidad
- Líder de tesorería
- Subdirección de servicios subsidiados
- Gerente de supermercados
- Gerente de la IPS y la Clínica San Marcel

El instrumento que se les aplica es el mismo utilizado para los referentes seleccionados, ya que el objetivo es realizar una síntesis del estado actual de la Caja con lo hallado en la investigación primaria y secundaria. La población seleccionada para las organizaciones que sirven como referentes se clasificó en los siguientes sectores, que se resumen en la Tabla 7:

- Comercio al por menor: alimentos, bebidas y tabaco
- Servicios hospitalarios médicos y odontológicos
- Cajas de compensación
- Organizaciones no gubernamentales y/o sin ánimo de lucro

Tabla 1 Población total por sectores

Sector	Población total
Comercio al por menor: alimentos, bebidas y tabaco	76
Servicios hospitalarios médicos y odontológicos	149
Cajas de compensación	38
Organizaciones no gubernamentales y/o sin ánimo de lucro: asuntos sociales *	102
Organizaciones no gubernamentales y/o sin ánimo de lucro: infancia y juventud *	94
Organizaciones no gubernamentales y/o sin ánimo de lucro: educación al desarrollo y sensibilización *	67
Organizaciones no gubernamentales y/o sin ánimo de lucro: educación *	35
Total	561

Fuente: Elaboración de los autores.

* ONGinfo. Sitio web: [tupatrocinio](http://tupatrocinio.com/colombia-p15.html). Recuperado el 1 de junio de 2011. Disponible en: <http://ong.tupatrocinio.com/colombia-p15.html>

Para los tres primeros se utiliza la información de la revista *Dinero* (2011), cuyas fuentes son la Superintendencia de Sociedades, la Contaduría General de la Nación, la Superintendencia de Servicios Públicos, la Superintendencia del Subsidio, la Superintendencia Financiera, la Superintendencia de Vigilancia Privada, la Superintendencia de Salud, las Cámaras de Comercio del país e información individual de empresas.

Según la Corporación Calidad, las *mejores prácticas* se definen como

Un desempeño superior dentro de una actividad sin importar el tipo de organización, el sector, los enfoques ni los métodos que llevan a resultados excepcionales. Es un término relativo que indica prácticas institucionales innovadoras o interesantes en una determinada área o proceso que han sido identificadas como las que contribuyen a un mejor desempeño en las instituciones líderes (2009-2010).

De ahí que se recurra, por conveniencia, a un muestreo no probabilístico, en el que la selección de las organizaciones responde a criterios de reconocimiento en el mercado, facilidad de acceso y afinidad con las características de Confamiliares.

La Tabla 8 resume los resultados de la muestra seleccionada.

Tabla 8 Muestra seleccionada

Sector	Muestra
Comercio al por menor	3
Servicios hospitalarios médicos y odontológicos	5
Cajas de compensación	5
Organizaciones no gubernamentales y/o sin ánimo de lucro	5
Educación	2
Total	20

Fuente: elaboración de los autores.

El instrumento usado para la recolección de información se basó en la metodología dialéctica de diseño de organizaciones propuesta por Schvarstein (1998), que describe las organizaciones como un mundo en tensión en el cual la metodología es permanente. El autor (2009) agrega que esto no es malo en sí mismo, ya que el conflicto, la tensión y la contradicción son, en una organización, el motor que genera las dinámicas que posibilitan su evolución y cambio, y que presentan una

relación dialógica que expresa un dualismo dentro de la organización, en lugar de ser contradicciones lógicas en las cuales, al afirmar un término del par se niega el otro; ni mucho menos contrariedades dialécticas, que afirman una tesis y una antítesis, buscando una síntesis superadora (Etkin y Schvarstein, 1989).

En la metodología propuesta por Schvarstein, se parte del modelo de estructura organizacional ya definido en el Marco conceptual (v. sección 5.1). Para su aplicación, se tomaron de la metodología para el diseño de organizaciones los siguientes pasos:

Definición del objeto de diseño

Que corresponde uno de los objetivos específicos de este trabajo de grado: “Identificar el estado actual de la GBV en Confamiliares y las mejores prácticas de la misma en la región del Eje Cafetero concernientes a Confamiliares, para poder realizar la síntesis y aplicación del modelo a las condiciones particulares de las organizaciones sin ánimo de lucro, a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias” (v. Cap. 2).

Identificación de variables de contexto y representación del campo

Las variables están asociadas a la estructura, es decir, a los propósitos, capacidades y relaciones. Aquí se utiliza el marco teórico como referente, para hacer una distinción conceptual acerca del modelo de la GBV e identificar los parámetros principales de diseño.

Parámetros principales de diseño

Son las variables que se ponen en tensión en relación con el diseño y la resolución de dichas tensiones permite identificar el perfil organizacional, respecto al objeto de diseño.

Tensiones

Son los estadios que puede tomar cada parámetro.

En este orden de ideas, se construye un perfil que muestra la evolución de las organizaciones desde los modelos de contabilidad tradicional hasta el modelo de la GBV, identificando los parámetros característicos y clasificándolos en los diferentes elementos del modelo propuesto por Schvarstein (1998) –propósitos, capacidades y relaciones–. La definición y gradación de dichos parámetros –tensiones– corresponde al resultado de la investigación secundaria, y en cada uno de ellos se encuentra la referencia específica –identificación de variables de contexto y representación del campo–.

Según este autor, el modelo y la metodología son de aplicación universal para cualquier tipo de organización y cualquier objeto –estructura, procesos, sistemas, políticas, normas, manuales,

reuniones, encuestas, etc.– que sea susceptible de diseño. A diferencia de otras metodologías tradicionales de diseño, que excluyen las tensiones y las paradojas, esta metodología considera la existencia de tensiones asociadas a diversos parámetros del objeto de diseño, como un conjunto de relaciones dialógicas.

Se ha incluido un perfil adicional para organizaciones sin ánimo de lucro, que permite identificar el estado actual del parámetro de las fuentes de financiación utilizadas.

El resultado de este trabajo permitirá construir el perfil de cada organización evaluada, que facilitará la identificación de las mejores prácticas relacionadas con la GBV, y proporcionará elementos claves para la construcción del modelo, permitiendo identificar los comportamientos más avanzados en cada parámetro. Así, no se considera necesario contar con estadísticas que describan o resuman los datos de la información recolectada –la media, la desviación estándar o la varianza, entre otros–.

El perfil propuesto para este trabajo de grado se explica en el Capítulo 10, “Anexos”.

7 Resultados de la investigación

7.1 Análisis la de información recolectada

7.1.1 Consolidación de resultados

El objetivo de esta etapa del trabajo es “Identificar el estado actual de la GBV en Confamiliares y las mejores prácticas de la misma en la región del Eje Cafetero concernientes a Confamiliares, para poder realizar la síntesis y aplicación del modelo a las condiciones particulares de las organizaciones sin ánimo de lucro, a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias” (Sección 2.2, “Objetivos específicos”).

De cara a este objetivo, los resultados de la investigación en fuentes primarias se presenta en el siguiente orden: primero, el estado actual de la GVB en Confamiliares; segundo, la consolidación de los resultados por tipos de organizaciones; tercero la comparación de estos consolidados con los resultados de Confamiliares, para identificar las mejores prácticas de GVB en las organizaciones que hacen parte del estudio.

Para la tabulación de información, se clasifican las respuestas según el tipo de información recolectada: contextual y de contenido. Las primeras establecen las características generales de la Caja y permiten hacer comparaciones y agrupaciones; las preguntas incluidas en este grupo indagan por la motivación principal de la organización, el desempeño en los últimos años, el tamaño de la organización y las fuentes de financiación.

Las segundas indagan por los parámetros principales y secundarios que influyen la generación de valor en una organización. El resultado de la encuesta para cada empresa es caracterizado según los parámetros de diseño que se muestran en la Tabla 9.

Tabla 2 Parámetros de diseño principales y secundarios

Parámetros principales	Parámetros secundarios
Propósitos	Referentes de comparación para los resultados
	Gestión de la cartera de negocios
	Prioridad principal
	Respuesta ante coyuntura o crisis financiera
	Relación de la estrategia y los recursos para financiarla (presupuestos)
Capacidades	Imperativos de gestión en capacidades
	Propósitos del sistema contable y financiero
	Tipos de indicadores financieros medidos y gestionados
	Frecuencia de medición de los indicadores
	Tiempo de retraso de la información financiera

	Gestión del conocimiento en generación de valor
Relaciones	Usuarios de la información
	Incentivos
	Fomento a la generación e implementación de ideas.
	Roles (responsabilidades del equipo que lidera la gestión contable y financiera en la organización)
	Nivel jerárquico de la gestión financiera

Fuente: elaboración de los autores a partir de L. Schvarstein (1998). *Diseño de Organizaciones: Tensiones y Paradojas*. Buenos Aires. Paidós.

Para la caracterización de cada empresa, se da una valoración a cada parámetro secundario, en una escala de 1 a 4; esta valoración corresponde al grado de evolución de las prácticas implementadas en procura de una GVB. Una valoración de 1 indica el nivel más bajo –un modelo de contabilidad tradicional–; una valoración de 4 indica el nivel más alto –prácticas avanzadas que presentan un mayor grado de ajuste al estado deseado de GVB–.

La mayoría de los parámetros secundarios están evaluados en cuatro niveles (1, 2, 3 y 4), dado que sus diferencias de evolución son claramente identificables; algunos, sin embargo, solo tienen tres niveles (1, 2,5 y 4), ya que solo ha sido posible identificar tres eslabones evolutivos.

Tanto los parámetros como valoraciones corresponden al perfil definido en este trabajo de grado.

La consolidación de los resultados de los parámetros principales se basa en aquellos que tienen una mayor frecuencia dentro de los parámetros secundarios; es así como la moda en estos últimos representa el resultado del parámetro principal. Para ilustrar mejor este procedimiento, la Tabla 10 presenta un ejemplo en el que se hace una valoración de los parámetros secundarios asociados al parámetro principal Propósitos.

Tabla 3 Ejemplo de ponderación de parámetros

Parámetros principales	Parámetros secundarios	Valoración
Propósitos	Referentes de comparación para los resultados	2
	Gestión de la cartera de negocios	4
	Prioridad principal	1
	Respuesta ante coyuntura o crisis financiera	3
	Relación de la estrategia y los recursos para financiarla (presupuestos)	3

Fuente: elaboración de los autores a partir de L. Schvarstein (1998). *Diseño de Organizaciones: Tensiones y Paradojas*. Buenos Aires. Paidós.

La valoración otorgada al parámetro principal Propósitos es 3, pues es el valor que más se repite en los parámetros secundarios; este valor es la *moda*. En el caso de parámetros secundarios con más

de una moda, se utiliza la que tenga el valor absoluto más bajo; así se puede tener un dato más ajustado y riguroso. Las modas también son usadas para la consolidación de resultados por tipos de organizaciones.

Es importante aclarar los motivos que sustentan el uso de la moda, puesto que existen otras medidas de posición que se podrían utilizar, tales como la media aritmética o la mediana.

Basados en Chao (1993), los datos tabulados en este trabajo de grado son de tipo cualitativo, ya que se refieren más a atributos o características del objeto de estudio que a una variable susceptible de ser medida con una magnitud de tipo físico. Las unidades de medida utilizadas para designar los niveles identificados en la Tabla 9 corresponden a una escala ordinal, donde los números solo pueden diferenciar los comportamientos de las organizaciones según el criterio jerárquico de acercamiento a las prácticas de la GVB, sin expresar cuantitativamente en cuánto se diferencia un nivel del otro.

Según el mismo autor (1993), para la tabulación de datos cualitativos con escala ordinal se debe utilizar una tabla de frecuencia; si lo que se desea es emplear una medida de posición que describa el comportamiento de la variable en cuestión, las únicas medidas disponibles son la moda y la mediana. No sería adecuado aplicar la media aritmética a grupos de datos cualitativos con escala ordinal, pues no tendría sentido su interpretación.

Para explicar este hecho, la moda ofrece resultados enteros que se ubican siempre dentro de la lista de posibles alternativas y pueden ser interpretados; por el contrario la media aritmética puede arrojar resultados decimales de difícil lectura. Por ejemplo, un resultado de valoración de moda 2 para el parámetro secundario Respuesta ante coyuntura o crisis financiera es claramente legible en el instrumento de tensiones, y muestra que las prácticas de una organización individual o algún tipo de organización –en el caso de que se estén consolidando los resultados para varias organizaciones– prioritariamente busca la Reducción de gastos suntuarios tales como: inversión en innovación y desarrollo, gastos de publicidad y mercadeo y el recorte en los rubros de formación de personal, entre otros;^{10*} si el resultado para este mismo parámetro fuese la media aritmética de 1,75, sería muy complejo definir si el comportamiento de esta organización o tipo de organización se enfoca prioritariamente a las Técnicas de *downsizing* o achique (recorte de personal) o a la Reducción de gastos suntuarios tales como: inversión en innovación y desarrollo, gastos de publicidad y mercadeo y el recorte en los rubros de formación de personal, entre otros.*

Comparando la mediana y la moda como medidas de posición, la primera da el valor que se encuentra justo en el punto medio del conjunto de datos organizados de las observaciones respecto

¹⁰ V. Anexo 10.1, “Perfil de la GBV para las organizaciones”.

Nota. En este Capítulo, todos los conceptos marcados con * corresponden a los perfiles señalados en dicho Anexo.

del parámetro de estudio; esta interpretación realmente no proporcionaría mucha información valiosa. Por su parte, la moda señala el comportamiento típico del parámetro analizado: justamente la información que se requiere.

Otro indicador usado para describir el nivel de ajuste al perfil de la GVB, consiste en determinar el porcentaje de las valoraciones dadas a cada parámetro secundario. Por ejemplo, si un parámetro secundario tiene una valoración de 3, tiene un 75 % de ajuste al perfil esperado –que sería de 4–.

7.1.2 Empresas participantes en el estudio

Como se estableció en el Capítulo 6, “Aspectos metodológicos”, la muestra de organizaciones participantes en este trabajo de grado está conformada por 20 entidades distribuidas en diferentes sectores. La Tabla 11 resume la razón social y el sector de cada una.

Tabla 4 Organizaciones participantes en el estudio divididas por sectores

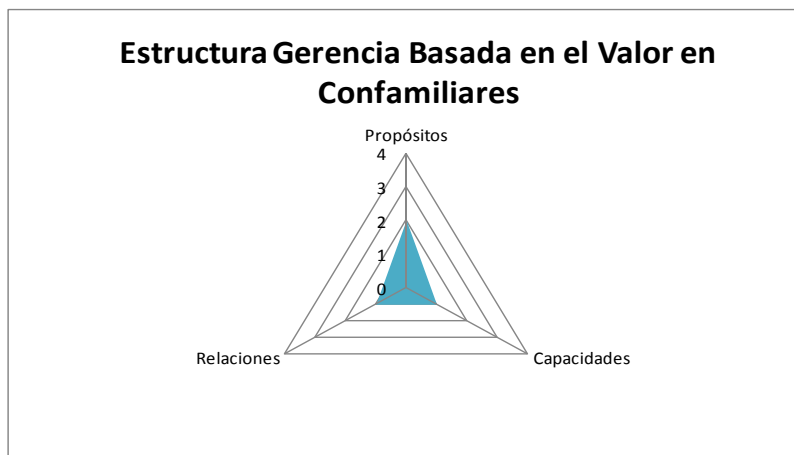
Cajas de compensación
• Caja de Compensación Familiar, Cafam
• Caja Colombiana del Subsidio Familiar, Colsubsidio
• Caja de Compensación Familiar de Antioquia, Comfama
• Caja de Compensación Familiar de Fenalco, Comfenalco Antioquia
Instituciones de educación
• Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, territorial Caldas
• Universidad Católica de Manizales, UCM
Organizaciones sin ánimo de lucro y Organizaciones no gubernamentales
• Corporación Lenguaje Ciudadano
• Federación de ONG de Caldas
• Fundación Fesco
• Fundación Pequeño Corazón
• Fundación Súper
Instituciones de salud
• Assbasalud, ESE (Empresa Social del Estado)
• Clínica de la Presentación
• Clínica Santillana
• Clínica Versalles
• Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, ESE
Supermercados
• Autoservicio mayorista Makro Pereira
• Súper Inter
• Supermercados Comfandi

Fuente: elaboración de los autores.

7.1.3 Estado actual de la GBV en Confamiliares

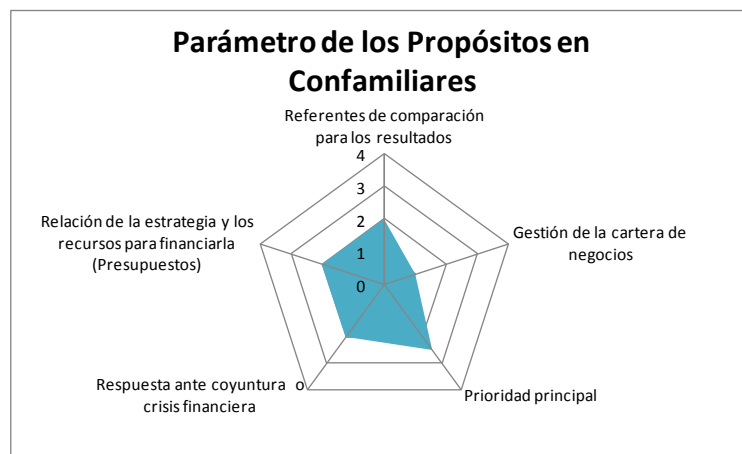
El grado de ajuste de Confamiliares al perfil de GBV es del 45 %, lo cual evidencia un bajo avance en los parámetros principales y secundarios asociados su la gestión del valor. El desarrollo de los parámetros principales Capacidades y Relaciones se encuentra en el nivel 1, lo que indica prácticas asociadas a la contabilidad tradicional. Solamente se percibe un avance en el parámetro principal Propósitos; sin embargo, este se encuentra en 2, un nivel muy básico. En general, se puede concluir que Confamiliares, desde el parámetro Propósitos, ha iniciado un trabajo de GBV, pero no ha estructurado los parámetros Capacidades y Relaciones para apoyar adecuadamente el primero (Ilustración 7).

Ilustración 8 Estructura de la GBV en Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

Ilustración 9 Confamiliares. Parámetro Propósitos



Fuente: elaboración de los autores.

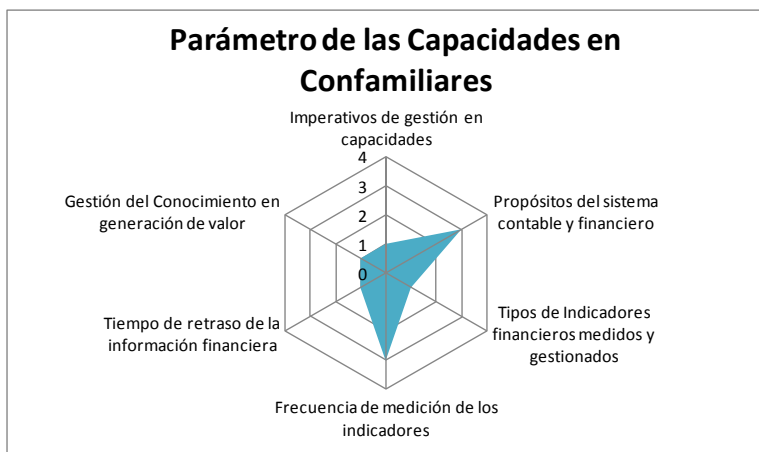
Un análisis detallado del comportamiento de los parámetros secundarios asociados al parámetro Propósitos señala que el grado de ajuste al perfil deseado de GBV es solo del 48 %, pues la mayoría de las prácticas están en el nivel 2, un estado intermedio, pero aún muy cercano a las prácticas asociadas a la contabilidad tradicional (Ilustración 8).

En relación con el parámetro Propósitos, el parámetro secundario Gestión de la cartera de negocios es el que presenta un menor desarrollo; allí, la práctica implementada en Confamiliares corresponde a una Gestión basada en el negocio tradicional, que produce la mayor parte de los beneficios actuales (valoración 1);* esta práctica está muy lejos de la valoración esperada, en la cual el mayor esfuerzo de la alta dirección está enfocado en la Gestión basada en la búsqueda de futuros negocios (valoración 4).*

Por el contrario, el parámetro secundario Prioridad principal es el más desarrollado. La práctica de Confamiliares se desenvuelve en un nivel intermedio, representado por la Búsqueda de crecimiento y eficiencia del capital al máximo nivel,* a pesar de ser el más desarrollado, este parámetro aún se encuentra muy lejos del nivel esperado para una organización que realiza sus gestiones basadas en la búsqueda del valor.

Por último, con respecto del parámetro Propósitos, Confamiliares implementa las siguientes prácticas: tiene como referentes de comparación de resultados los históricos de la misma organización; ante una crisis financiera, procura reducir sus gastos suntuarios;* y su proceso de elaboración de presupuestos es de corto plazo, anualizado, definido a partir de históricos y perspectivas a corto plazo.

Ilustración 10 Confamiliares. Parámetro Capacidades



Fuente: elaboración de los autores.

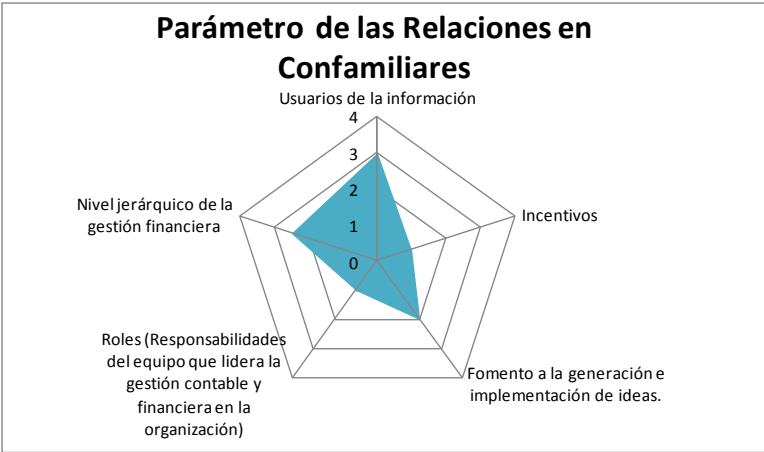
En referencia al parámetro Capacidades, Confamiliares tiene un ajuste al perfil esperado del 42 %, el más bajo de los parámetros principales. Esto indica que el menor desarrollo de la GBV en

Confamiliares se encuentra en la estructuración de las capacidades necesarias para implementarla adecuadamente (Ilustración 9).

En el parámetro Capacidades, cuatro de los seis parámetros secundarios están valorados en 1 – Imperativos de gestión en capacidades, Tipos de indicadores financieros medidos y gestionados, Tiempo de retraso de la información financiera y Gestión del conocimiento en generación de valor–, correspondientes a prácticas asociadas a la contabilidad tradicional. Los dos parámetros secundarios restantes –Propósitos del sistema contable y financiero y Frecuencia de medición de los indicadores– se encuentra en niveles más avanzados (valoración 3). Aun así, sus comportamientos corresponden a mínimos de la GBV y, por lo tanto, no son una señal importante del avance de Confamiliares en la implementación de la GBV, sino, más bien, un paso necesario y básico en este camino.

En cuanto al parámetro principal Relaciones, Confamiliares tiene un nivel de ajuste del 48 % y el comportamiento de los parámetros secundarios es variado. Algunos tienen prácticas asociadas a la contabilidad tradicional –Incentivos y Roles–, y se visualizan avances interesantes –pero aún lejanos– en Fomento a la generación e implementación de ideas (asociadas a la GVB) y Nivel jerárquico de la gestión financiera y Usuarios de la información (Ilustración 10).

Ilustración 11 Confamiliares. Parámetro Relaciones



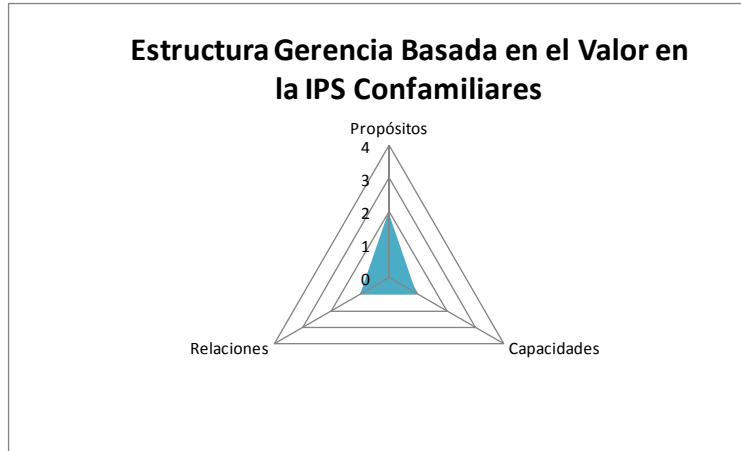
Fuente: elaboración de los autores.

Para concluir, es importante tener en cuenta que el análisis realizado hasta ahora corresponde al perfil de Confamiliares como una única organización, sin discriminar los comportamientos de cada una de las unidades de negocio que la componen. A continuación se hará una descripción de los perfiles asociados a la IPS y los Supermercados Confamiliares.

7.1.4 La IPS de Confamiliares

El perfil general de la IPS de Confamiliares es igual al de Confamiliares como una única organización –43 %–, con prácticas asociadas a la contabilidad tradicional, especialmente en los parámetros Capacidades y Relaciones, y con un avance en Propósitos (Ilustración 11).

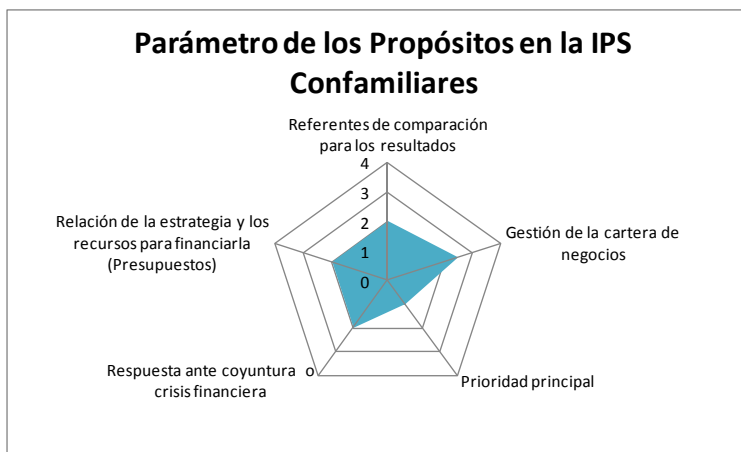
Ilustración 12 Estructura de la GBV en la IPS de Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

El grado de ajuste al perfil deseado es solo del 48 %, porcentaje similar al obtenido por Confamiliares como una única organización. De igual manera, la mayoría de los parámetros secundarios se encuentran en el nivel 2, muy cercano a la contabilidad tradicional (Ilustración 12).

Ilustración 13 IPS de Confamiliares. Parámetro Propósitos



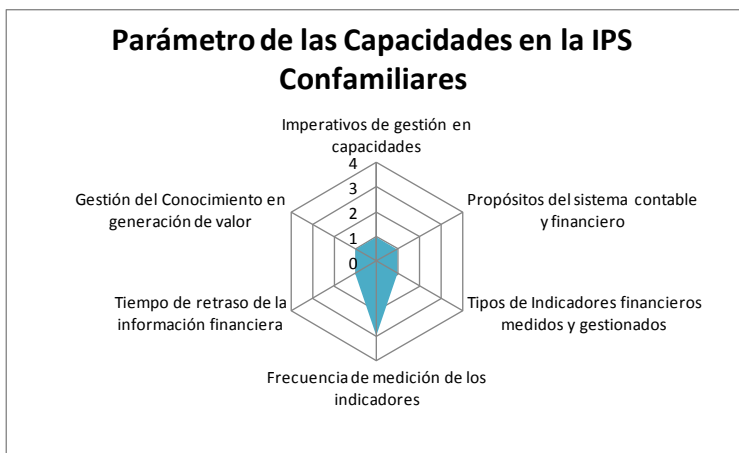
Fuente: elaboración de los autores.

Cabe destacar que el parámetro Prioridad principal tiene un comportamiento diferente y de nivel inferior al de Confamiliares como una única organización, donde la práctica se basa en la Búsqueda

de rentabilidad y resultados netos.* Por el contrario, en el parámetro Gestión de la cartera de negocios se evidencia un comportamiento de un nivel más adelantado con respecto del de Confamiliares, pues se tiene una Gestión basada en la consolidación de oportunidades emergentes para la organización, las cuales ya poseen ingresos, pero su flujo de caja aún no es positivo.*

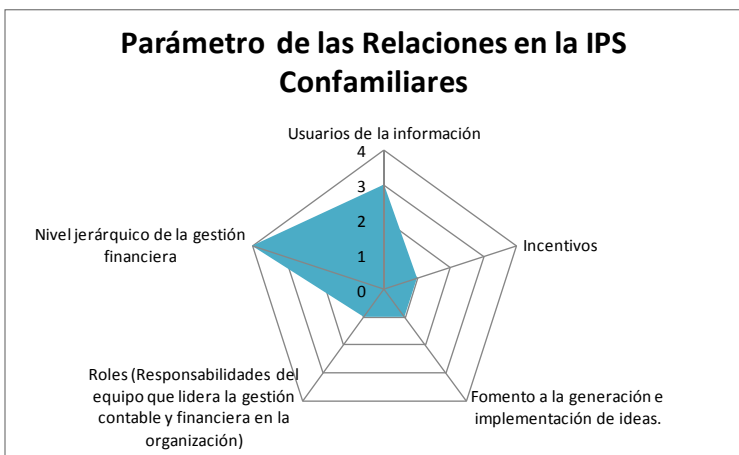
El parámetro Capacidades tiene el menor nivel de ajuste entre los parámetros principales de la IPS –el 33 % del perfil esperado–, significativamente inferior al 42 % que tiene Confamiliares como una única organización. Esta diferencia se explica básicamente en el hecho de que los Propósitos del sistema contable y financiero* están enfocados en Registrar, clasificar e interpretar las transacciones del negocio.* Este desbalance puede hacer que los esfuerzos que la Caja realiza por fortalecer la GBV en los parámetros Propósitos y Relaciones no den los resultados esperados, pues no tienen en cuenta las capacidades necesarias para alcanzarlos (Ilustración 13).

Ilustración 14 IPS de Confamiliares. Parámetro Capacidades



Fuente: elaboración de los autores.

Ilustración 15 IPS de Confamiliares. Parámetro Relaciones



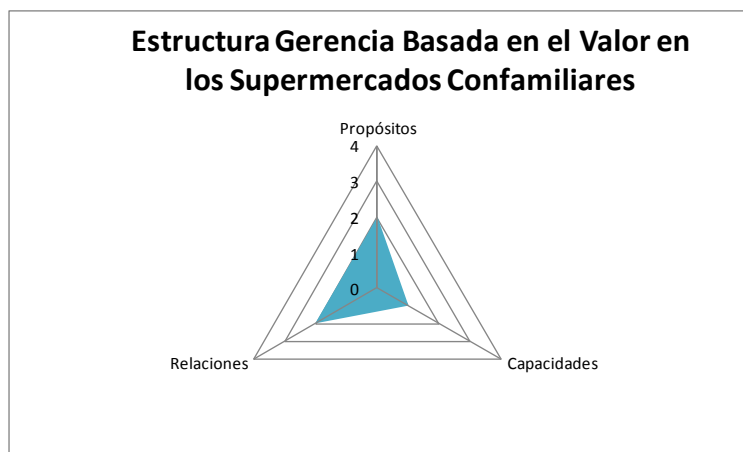
Fuente: elaboración de los autores.

El parámetro Relaciones, que muestra un ajuste al perfil del 50 %, presenta una importante dualidad: por un lado, se sitúa al responsable de la gestión financiera en el nivel estratégico de la organización –lo cual está muy acorde con las prácticas de la GBV–, y pondera la importancia de este tema para ella; sin embargo, al analizar los demás parámetros secundarios, se aprecia un desempeño muy pobre, pues tres se encuentran en el nivel 1, anclados a prácticas de la contabilidad tradicional (Ilustración 14).

7.1.5 Los Supermercados Confamiliares

El perfil general de los Supermercados Confamiliares presenta una un ajuste del 45%, que no está muy alejado del de Confamiliares como una única organización, y continúa mostrando una innegable tendencia a prácticas asociadas a la contabilidad tradicional; sin embargo se evidencia un avance en los parámetros Propósitos y Relaciones (Ilustración 15).

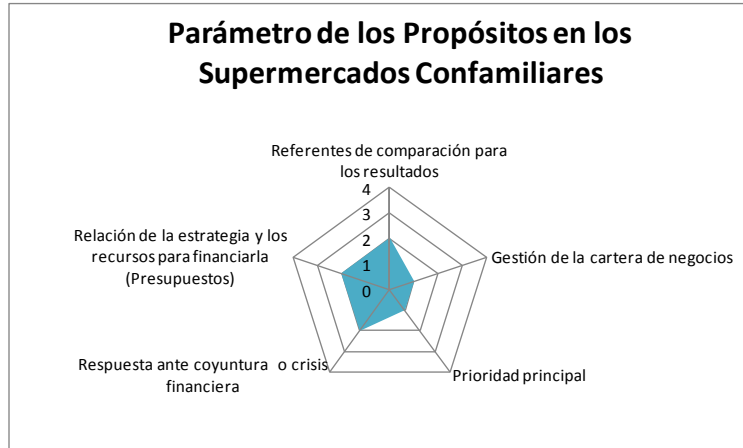
Ilustración 16 Estructura de la GBV en los Supermercados Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

En el parámetro Propósitos se tiene un ajuste al perfil deseado de solo el 40 %, por debajo al de Confamiliares como una única organización, el cual es del 48 %. Esta diferencia radica únicamente en que el parámetro Prioridad principal tiene un nivel inferior, pues su práctica se basa en la Búsqueda de rentabilidad y resultados netos.* En general, las prácticas asociadas al parámetro Propósitos se encuentran en el nivel 2, que comparte muchos elementos con las prácticas de la contabilidad tradicional (Ilustración 16).

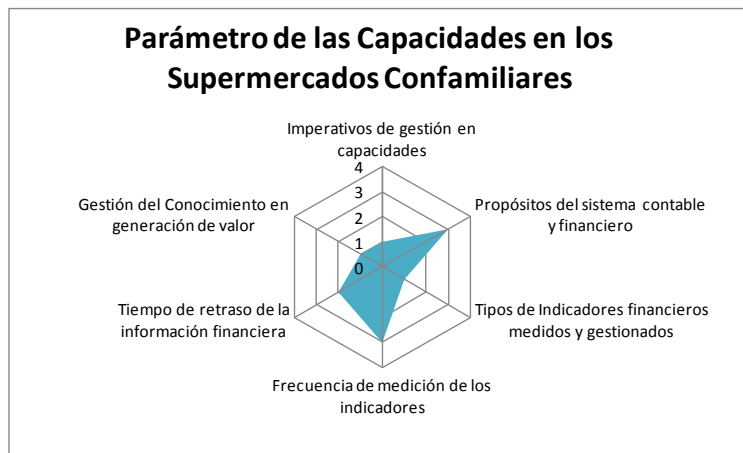
Ilustración 17 Supermercados Confamiliares. Parámetro Propósitos



Fuente: elaboración de los autores.

El parámetro Capacidades de los Supermercados Confamiliares, relacionado con la GBV, presenta un ajuste del 46 % al perfil esperado. Este comportamiento es superior al evidenciado por Confamiliares como una única organización, con un ajuste del 42 %; la diferencia radica en que el Tiempo de retraso de la información financiera,* que es solo de un mes (Ilustración 17).

Ilustración 18 Supermercados Confamiliares. Parámetro Capacidades

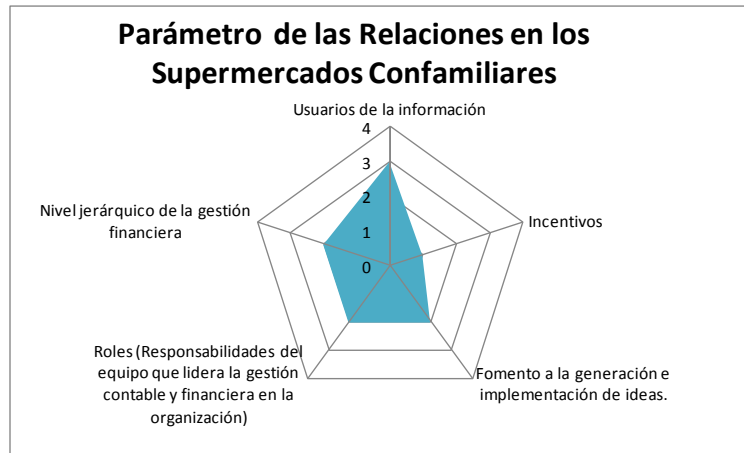


Fuente: elaboración de los autores.

El parámetro Relaciones es el más desarrollado en los Supermercados Confamiliares, con un ajuste del 50 %. Las prácticas implementadas son casi las mismas que utiliza Confamiliares como una única organización; la diferencia se encuentra en el parámetro Roles, pues en los supermercados, el encargado de la gestión financiera se encarga de la Preparación de presupuestos de operación de corto plazo* y de Evaluar los resultados de las unidades de negocio, control de costos y gastos.* En general, el comportamiento de los parámetros está en el nivel 2, y muestra un

avance con respecto de las prácticas de la contabilidad tradicional. El parámetro con menor grado de ajuste es Incentivos, situación que es compartida por toda la organización (Ilustración 18).

Ilustración 19 Supermercados Confamiliares. Parámetro Relaciones



Fuente: elaboración de los autores.

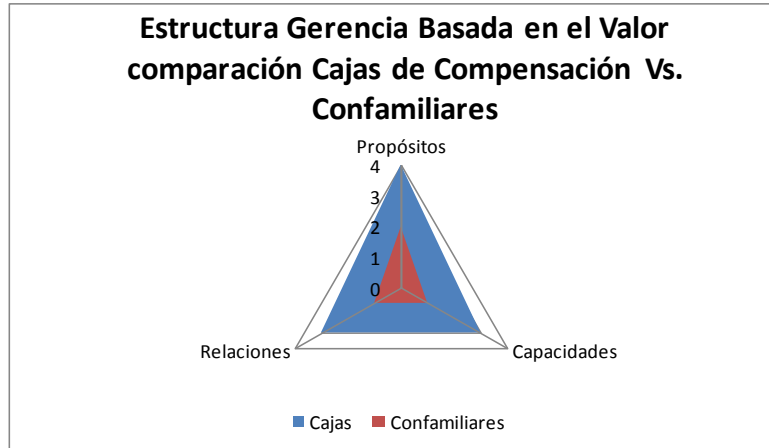
7.1.6 Consolidado de los resultados por tipos de organizaciones

Cajas de compensación familiar

En este punto del trabajo de grado, es necesario aclarar que las cinco cajas de compensación familiar que participaron en el estudio, según información de la Superintendencia del Subsidio Familiar (2011), suman una cobertura de aproximadamente el 50 % del sistema de subsidio familiar en Colombia. Este porcentaje convierte a esta muestra en un buen referente.

Al consolidar los resultados de las encuestas aplicadas a las cajas de compensación, se registra que estas organizaciones tienen un alto desarrollo de la GBV, alcanzando un nivel de ajuste al perfil del 72 %, comparativamente superior al 45 % de Confamiliares; como elemento común se identifica que el parámetro con mayor desarrollo es Propósitos. El ajuste al perfil de la GBV alcanzado por las cajas es el más alto encontrado en el presente análisis (Ilustración 19).

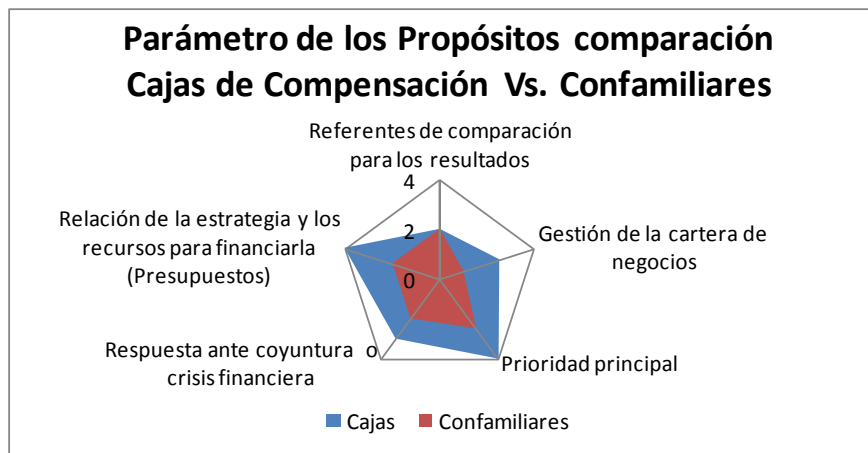
Ilustración 20 Estructura de la GBV. Comparación entre las cajas de compensación y Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

Con respecto del parámetro Propósitos, las cajas un nivel de ajuste del 78 %. Se puede apreciar que en la mayoría de los parámetros secundarios, estas tienen un mayor desarrollo que Confamiliares, a excepción de Referentes de comparación de resultados, donde el comportamiento común es utilizar como referente los históricos de la cada organización (Ilustración 20).

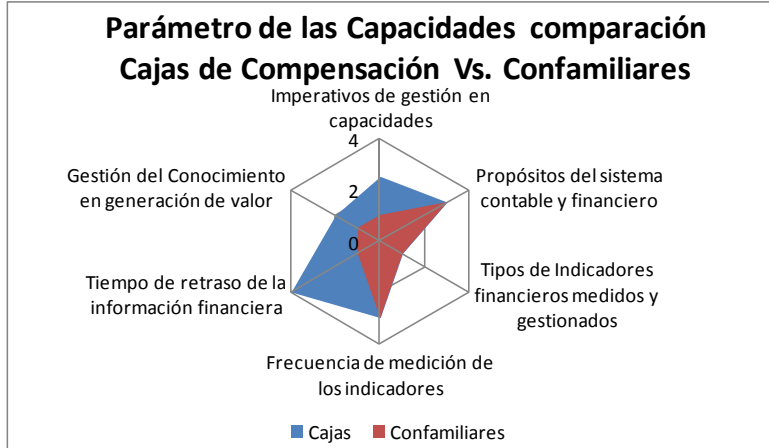
Ilustración 21 Parámetro Propósitos. Comparación entre las cajas de compensación y Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

El parámetro Capacidades tiene el nivel de ajuste más bajo entre los parámetros principales, con solo el 65 %; esta característica es compartida con el perfil de Confamiliares, que alcanzó el 42 % de ajuste. Los parámetros en los cuales existe una mayor brecha con las cajas son los Imperativos de gestión en capacidades,* la Gestión del conocimiento en generación de valor* y el Tiempo de retraso de la información financiera* (Ilustración 21).

Ilustración 22 Parámetro Capacidades. Comparación entre las cajas de compensación y Confamiliares

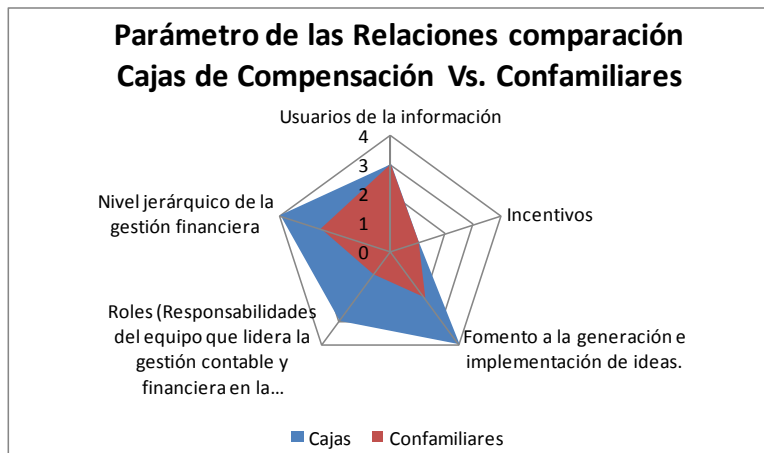


Fuente: elaboración de los autores.

El parámetro secundario Tipos de indicadores financieros medidos y gestionados es uno de los elementos tradicionales asociados a la gestión financiera, por lo cual se esperaría que las organizaciones participantes en el estudio tuvieran un alto desarrollo en él; sin embargo, se evidencia que tanto Confamiliares como las otras cajas no lo han desarrollado adecuadamente: se encuentran prácticas de nivel 1, asociadas con el uso de indicadores financieros tradicionales.

Analizando el comportamiento del parámetro Relaciones para las cajas de compensación, se identifica un ajuste del 75 % con el perfil propuesto. Las mayores brechas de Confamiliares se encuentran en los parámetros secundarios Fomento a la generación e implementación de ideas y Roles y Nivel jerárquico de la gestión financiera. Es importante resaltar que el parámetro Incentivos es el que presenta un menor desempeño, tanto para las cajas como para Confamiliares (Ilustración 22).

Ilustración 23 Parámetro Relaciones. Comparación entre las cajas de compensación y Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

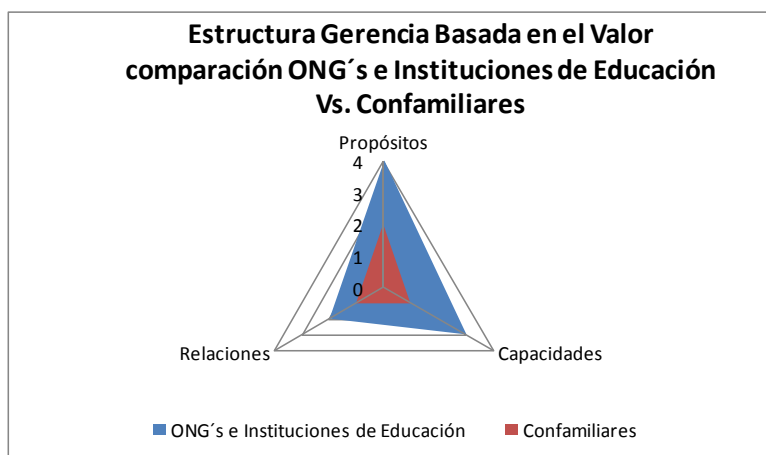
Desde el planteamiento teórico se esperaría que los parámetros secundarios Nivel jerárquico de la gestión financiera y Roles tuviesen un desarrollo armónico, pues se encuentran ampliamente correlacionados. Los resultados evidencian que tanto en Confamiliares como en las cajas, el desarrollo de estos parámetros no se encuentra en el mismo nivel y están por debajo del parámetro Roles.

Organizaciones sin ánimo de lucro (ONG) e instituciones de educación (IE)

La estructura de GBV para las ONG e IE tiene un ajuste del 66 %, con un importante desarrollo de nivel 4 en el parámetro Propósitos y un bajo desarrollo de nivel 2 en el parámetro Relaciones.

Este nivel de ajuste, a pesar de ser más bajo que el de las cajas, continúa siendo mucho más alto que el 4 % obtenido por Confamiliares e inclusive más alto que el obtenido por las instituciones de salud y los supermercados participantes en este estudio. Esta situación demuestra el interés de las ONG y las instituciones de educación por implementar prácticas de GBV (Ilustración 23).

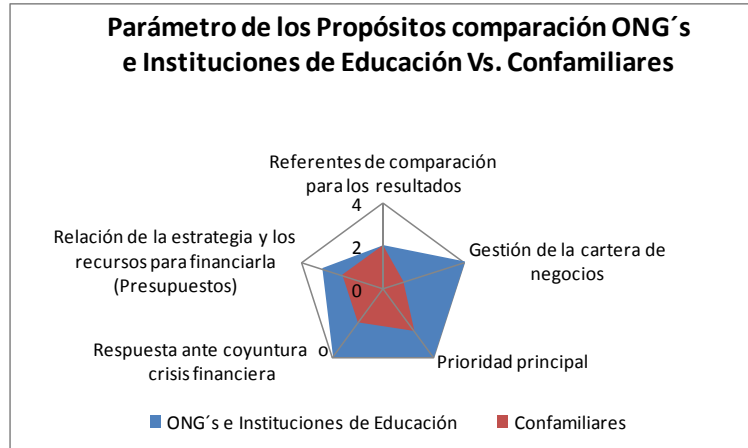
Ilustración 24 Estructura de la GBV. Comparación entre las ONG e IE y Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

Respecto del parámetro Propósitos, se evidencia que este tipo de organizaciones tiene el más alto desarrollo en todo el estudio, con un ajuste del 85 %, con desempeños de nivel 4 en los parámetros secundarios Gestión de la cartera de negocios, Prioridad principal y Respuesta ante coyuntura o crisis financiera (Ilustración 24).

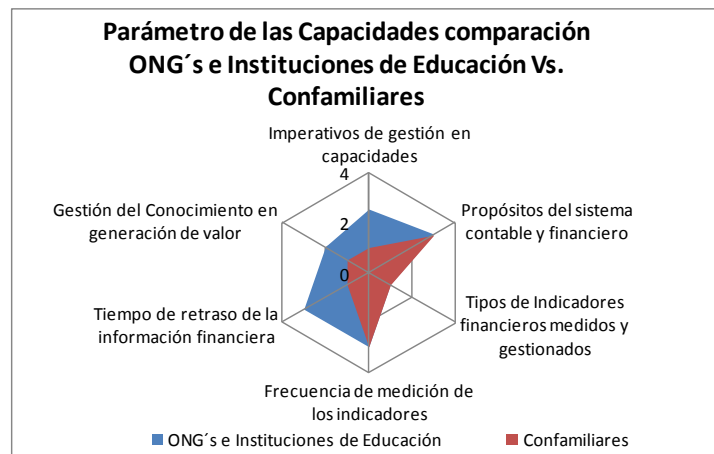
Ilustración 25 Parámetro Propósitos. Comparación entre las ONG e IE y Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

Al analizar el estado del parámetro Capacidades para las ONG e IE, se puede apreciar un ajuste del 60 % con respecto del perfil esperado; este tipo de organizaciones tienen prácticas similares a las implementadas por Confamiliares en los parámetros secundarios Propósitos del sistema contable y financiero, Tipos de indicadores financieros medidos y gestionados y Frecuencia de medición de los indicadores; en los demás parámetros, se evidencia mejores prácticas implementadas este tipo de organizaciones (Ilustración 25).

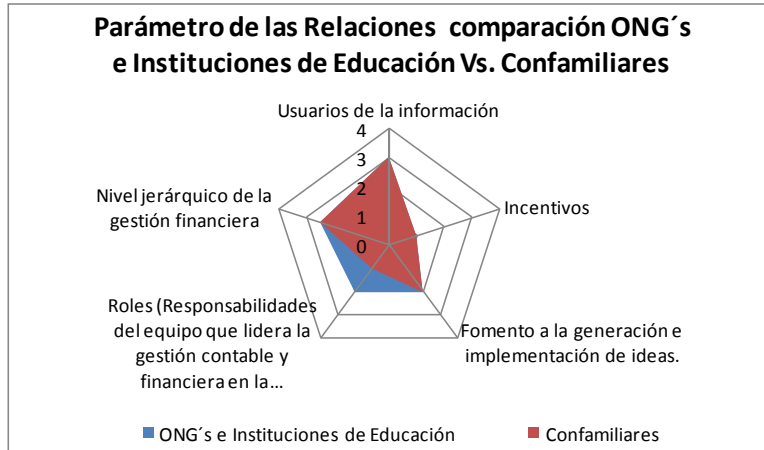
Ilustración 26 Parámetro Capacidades. Comparación entre las ONG e IE y Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

El parámetro Relaciones es el de más bajo desarrollo en las ONG e IE –53 %–, con prácticas similares a las implementadas por Confamiliares; la única diferencia se encuentra en el parámetro Roles, donde este tipo de organizaciones tiene desempeño de nivel 2 (Ilustración 26).

Ilustración 27 Parámetro Relaciones. Comparación entre las ONG e IE y Confamiliares

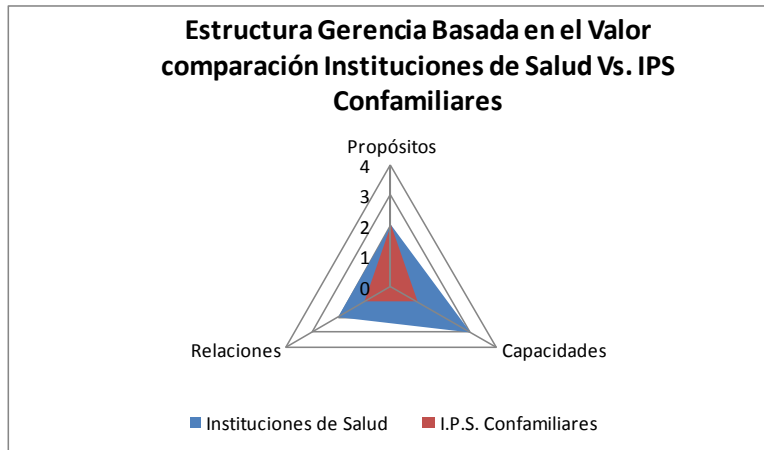


Fuente: elaboración de los autores.

Instituciones de salud

El perfil resultante de la consolidación de información de las cinco instituciones de salud participantes es del 60 %, comparado con el 43 % obtenido por la IPS de Confamiliares. La diferencia radica en el parámetro Relaciones y especialmente Capacidades (Ilustración 27).

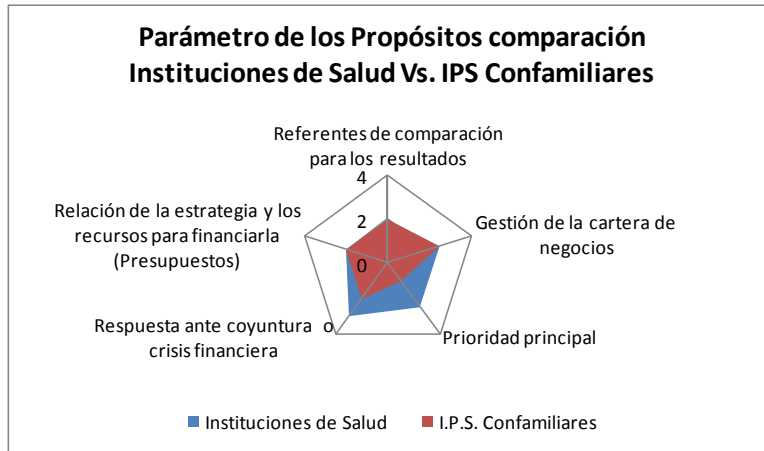
Ilustración 28 Estructura de la GBV. Comparación entre las instituciones de salud y la IPS de Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

Al comparar el comportamiento de las instituciones de salud con la IPS de Confamiliares en el parámetro Propósitos, se identifican prácticas comunes en tres de los cinco parámetros secundarios; la diferencia radica en los avances de los enfoques en la Prioridad principal* y en Respuesta ante coyuntura o crisis financiera.* El grado de ajuste de las instituciones de salud con el perfil esperado es del 60 % (Ilustración 28).

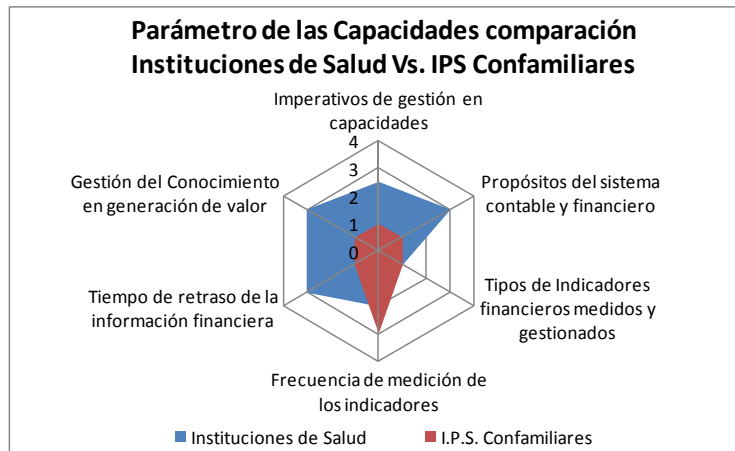
Ilustración 29 Parámetro Propósitos. Comparación entre las instituciones de salud y la IPS de Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

Existe una gran diferencia entre las prácticas implementadas por las instituciones de salud y la IPS de Confamiliares. En términos generales, la IPS de Confamiliares casi no tiene desarrolladas sus prácticas en los parámetros secundarios Imperativos de gestión en capacidades, Propósitos del sistema contable y financiero, Tiempo de retraso de la información financiera y Gestión del conocimiento en generación de valor, a diferencia de las instituciones de salud, donde se evidencia un importante desarrollo en las mismas, con lo cual alcanzan un nivel de ajuste del 60 % (Ilustración 29).

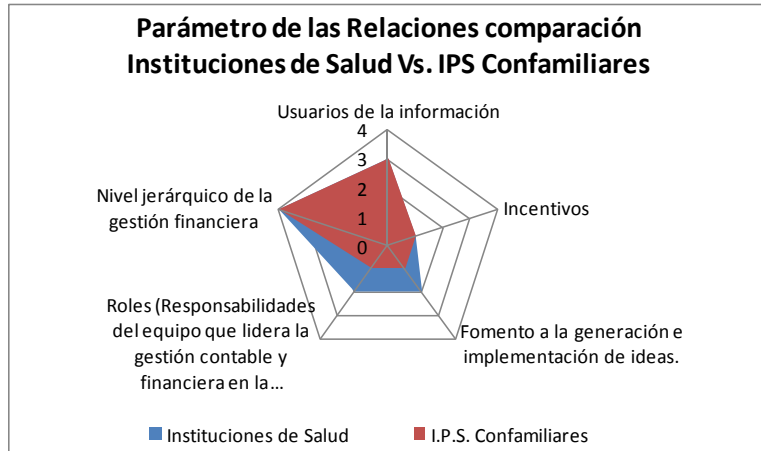
Ilustración 30 Parámetro Capacidades. Comparación entre las instituciones de salud y la IPS de Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

Hay comportamientos similares, con avances de las instituciones de salud, en los parámetros secundarios Fomento a la generación e implementación de ideas y “Roles. Estos avances le brindan un nivel de ajuste del 60 % con respecto del perfil esperado (Ilustración 30).

Ilustración 31 Parámetro Relaciones. Comparación entre las instituciones de salud y la IPS de Confamiliares



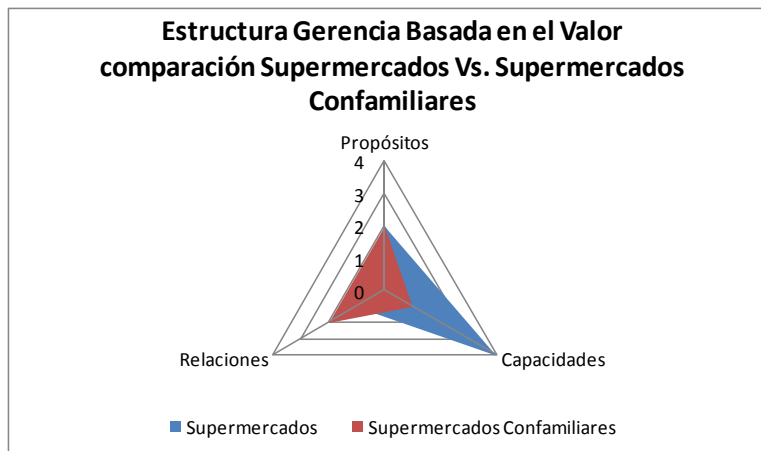
Fuente: elaboración de los autores.

Supermercados

Las prácticas implementadas por los supermercados Confamiliares son significativamente diferentes a las implementadas por los tres supermercados participantes. Este comportamiento se replica especialmente en los parámetros Capacidades y Relaciones, como se aprecia en las Ilustraciones 15 a 18.

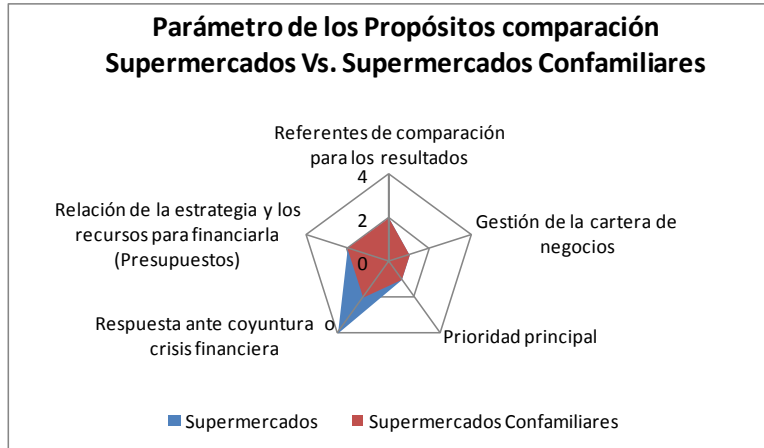
El nivel de ajuste al perfil de los supermercados es del 58 %, superior al 45 % obtenido por los Supermercados Confamiliares. La diferencia en las prácticas implementadas evidencia el poco desarrollo que tienen los supermercados Confamiliares en la GBV al implementar prácticas de la contabilidad tradicional (Ilustración 31).

Ilustración 32 Estructura de la GBV. Comparación entre supermercados y los Supermercados Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

Ilustración 33 Parámetro Propósitos. Comparación entre supermercados y los Supermercados Confamiliares

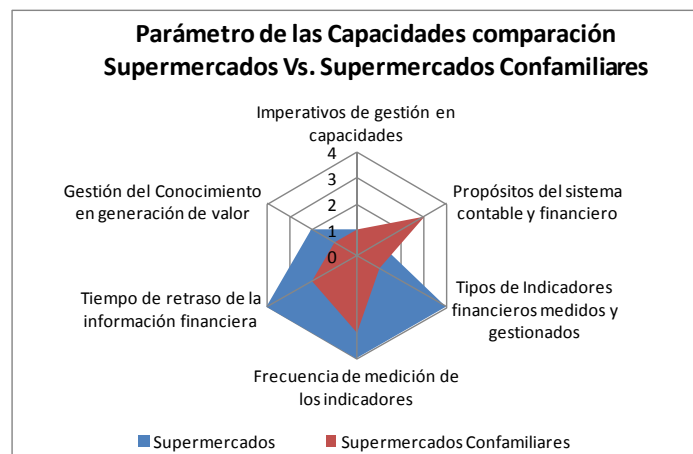


Fuente: elaboración de los autores.

Los comportamientos en el parámetro Propósitos son similares: 50 % en los supermercados y 40 % en los Supermercados Confamiliares; la diferencia radica en el parámetro secundario Respuesta ante coyuntura o crisis financiera,* en el cual los priemros tienen niveles 4 de desempeño, correspondientes al Desarrollo de nuevos mercados, búsqueda de socios estratégicos, reconfiguración del modelo del negocio, lanzamiento de nuevos productos y servicios* (Ilustración 32).

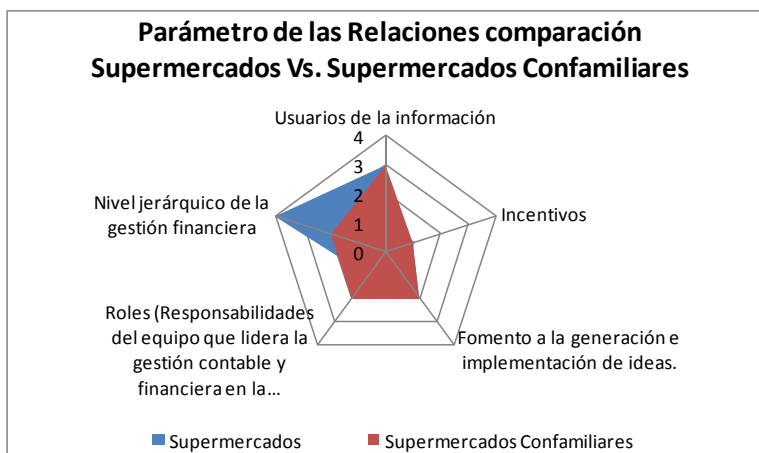
En el parámetro Capacidades se identifican diferencias en las prácticas implementadas en todos los parámetros secundarios. El único parámetro en el cual los Supermercados Confamiliares tienen un mayor desarrollo es Propósitos del sistema contable y financiero (Ilustración 33).

Ilustración 34 Parámetro Capacidades. Comparación entre supermercados y los Supermercados Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

Ilustración 35 Parámetro Relaciones. Comparación entre supermercados y los Supermercados Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

En el parámetro Relaciones también se encuentran importantes diferencias en las prácticas implementadas. La más relevante está en la importancia que los supermercados dan al cargo más alto de la gestión financiera, al ubicarlo en el nivel estratégico, mientras en los Supermercados Confamiliares lo ubican en el nivel operativo (Ilustración 34).

Para finalizar el análisis de las encuestas, se describen las prácticas más comunes en la GBV entre todas las empresas participantes en el estudio.

- El 75 % de las organizaciones implementan prácticas de nivel 2 respecto del parámetro secundario Referentes de comparación de resultados, lo cual indica que utilizan los históricos de sus mismas organizaciones para determinar el grado de éxito de sus resultados.
- Con respecto del parámetro secundario Usuarios de la información, el 80 % de las organizaciones tienen un desempeño de nivel 3, lo cual indica que tienen como usuarios de la información financiera a los entes de control, los acreedores, las entidades crediticias y los altos directivos de la organización.
- Los Propósitos del sistema contable y financiero, para el 65 % de las organizaciones, tienen un desempeño de nivel 3, lo cual indica que el sistema contable y financiero tiene como objetivo Acumular y analizar información relevante, que es requerida para el uso de los gerentes en sus actividades de planeación, control y toma de decisiones.*

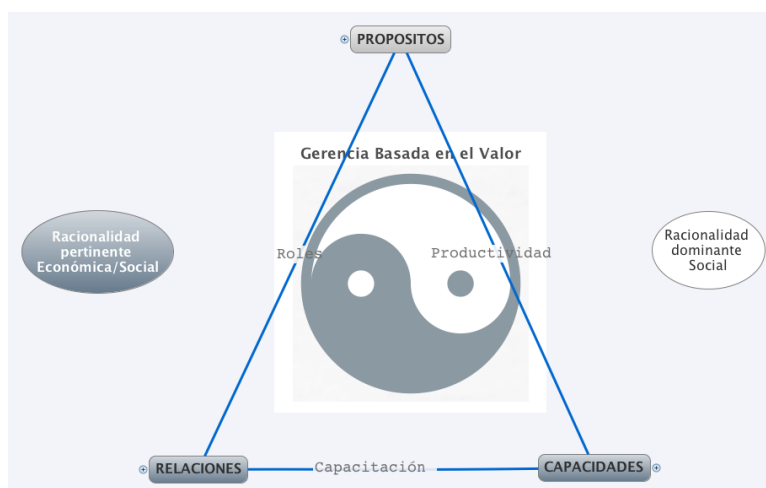
7.2 Diseño propuesto de modelo de la GBV para una ONG

La Ilustración 35 presenta el modelo propuesto para la GBV para organizaciones sin ánimo de lucro,

que se descompone en una dicotomía representada en dos polos opuestos: el social y el económico.

El modelo de GBV para una ONG se construye según el propuesto por Etkin y Schvarstein (1989).

Ilustración 36 Modelo de la GBV para una ONG



Fuente: elaboración de los autores a partir de J. Etkin y L. Schvarstein (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires. Paidós.

Según Etkin y Shvarstein:

El orden y el desorden, la estabilidad y la inestabilidad, la certeza y la incertidumbre (entre otros) coexisten de manera simultánea y antagónica. [...] Estos pares comportan diferentes formas de actuar y pensar que no se eliminan una a la otra sino que están asociadas de un modo simbiótico (1989).

De esta manera, se conforma una relación dialógica entre la racionalidad social y la racionalidad económica, simulada en la Ilustración 35 por el concepto de ying yang, que representa la existencia de dos polos opuestos y complementarios que se evidencia en las ideas, los objetos o en cada ser, donde las cosas son y no son de la misma manera y al mismo tiempo: hay ser y no ser. No existe la racionalidad social en las organizaciones en estado puro sin que esté presente, dentro de ella misma, la racionalidad económica generando una transformación continua organizacional.

Siguiendo la metodología de Schvarstein (1998), es necesario identificar las variables de contexto con respecto de la *identidad de la organización* que se diseñará –o para la cual se diseñará–, sus *propósitos*, *capacidades* y *relaciones*. En cuanto a la identidad, Schvarstein, citando a Blau y Scott,¹¹ propone que el beneficiario principal de las acciones de la organización puede ser el

¹¹ P. Blau y W. R. Scott (1962). *Formal Organizations*. San Francisco. Chandler Publishing Co.

eje para definir el tipo de organización, y distingue cuatro beneficiarios: organizaciones de mutuo beneficio –todos los miembros se benefician–, las mercantiles o privadas –que benefician a sus inversores o dueños del capital–, las de servicio –que hacen énfasis en el beneficio del usuario– y las de bien común –que benefician a la comunidad–.citados por Schvarstein (1998). Recordando a Dees (1998), Confamiliares podría enmarcarse en una empresa mixta al estar compuesta por diferentes unidades de negocio con diferentes objetivos, programas, servicios y estructuras de financiación con la misión de ser reinvertidos en programas sociales. De esto, que alineado con nuestro objetivo el tipo de organización en el que operará el diseño propuesto son organizaciones sin ánimo de lucro o de servicio cuyo objetivo es beneficiar al usuario.

Con la anterior clasificación se busca establecer la identidad de los rasgos básicos de la organización que afectaran el diseño del modelo. De esta manera, la GBV debe ser coherente con el tipo de organización, que en este caso es social y, por lo tanto, es la racionalidad dominante en el modelo.

Luego de tener identificada el tipo de organización, es necesario establecer los rasgos que caracterizan dicha identidad, que usualmente se manifiestan de forma monádica –primera característica y más importante de la organización–, que, de igual forma, manifiestan oposiciones implícitas pero no anuladas sino virtualizadas por la activación del polo que prevalece sobre el otro (Schvarstein, 1998).

Estos rasgos, en su mayoría, se descomponen en pares que se comportan de manera diferente de actuar y de pensar, pero que no se eliminan uno al otro, sino que se asocian de modo simbiótico. En el caso del modelo propuesto, se presenta el par o relación entre lo social y económico y lo público y lo privado. Schvarstein (1998), citando a Morin, afirma: “Las relaciones dialógicas resultan de la unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario”, que se nutren mutuamente y que no se pueden explicar una sin la otra: son complementarias y antagónicas.

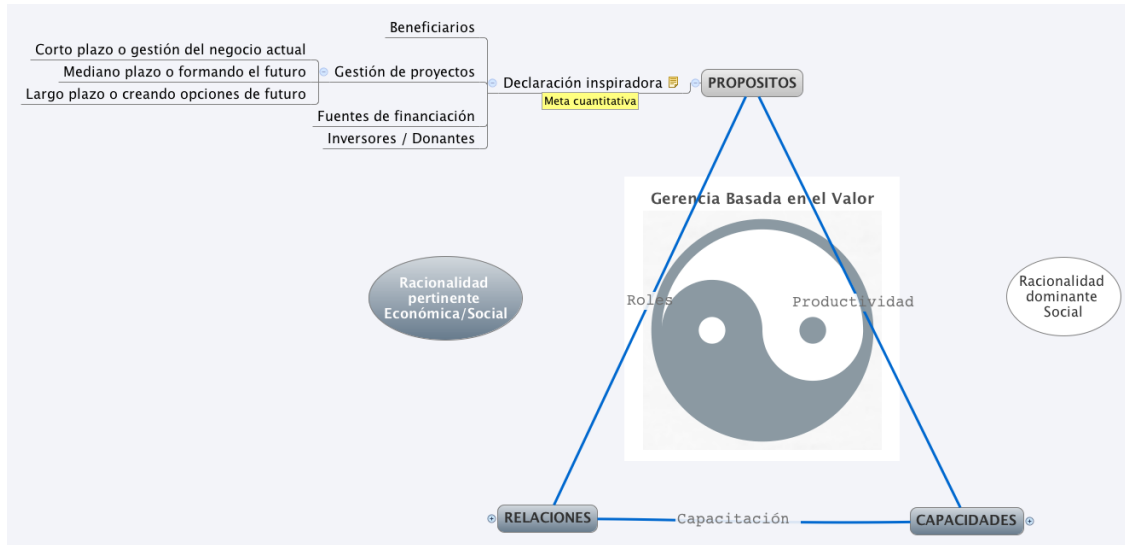
Así, el modelo propuesto estará compuesto por rasgos de pares de relaciones dialógicas asociados al tipo de organización (Tabla 12).

Tabla 5 Relación dialógica social económica en la racionalidad dominante para una ONG

Parámetro	Polos	
	Racionalidad dominante	Valor social
	Valor público	Valor privado

Fuente: elaboración de los autores a partir de L. Schvarstein (1998). *Diseño de Organizaciones: Tensiones y Paradojas*. Buenos Aires. Paidós.

Ilustración 37 Dominio de los Propósitos



Fuente: elaboración de los autores a partir de J. Etkin y L.Schvarstein (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires. Paidós.

7.2.1 El dominio de los Propósitos

En cuanto a los Propósitos, el modelo identifica que la racionalidad dominante es la social y en algunos momentos la económica, coexistiendo y manifestándose en las decisiones que se toman en la organización. En algunas ocasiones, la racionalidad social tenderá a erigirse sobre la otra, simplificando el proceso de toma de decisiones, pero generando deterioro en los resultados cuando se eliminan dimensiones relevantes para el problema bajo análisis, es decir, cuando en una organización cuya racionalidad dominante es la social, al momento de hacer negociaciones con los proveedores, tiene como política favorecer al pequeño proveedor local, sin estrategias de acompañamiento y desarrollo, así este sea ineficiente y sus costos no permiten a la organización un precio competitivo en el mercado, generando bajos niveles de ventas y disminuyendo los recursos disponibles para proyectos sociales, siendo la decisión por tomar con respecto de los proveedores perteneciente a la racionalidad económica, la cual se convierte en la racionalidad pertinente (Schvarstein, 1998).

Desde los espacios de esta racionalidad dominante, social, se debe enmarcar una declaración inspiradora de los propósitos que la refleje de forma que todos los integrantes de la organización puedan indentificarse, pero debe ser práctica respondiendo a las preguntas *¿en qué negocio se encuentra la organización?* y *¿en qué desea ser reconocida?* (Copeland, Koller y Murrin, 2004), es decir, es el desarrollo de la estrategia corporativa.

Con esta racionalidad identificada, es posible alinear los propósitos de la organización, haciendo confluir las racionalidades pertinentes por medio del establecimiento de estrategias, objetivos, metas, planes y programas en los diferentes niveles de la organización, los cuales serán

desarrollados en el dominio de las Capacidades.

Por último, se debe considerar el grado de cumplimiento de dichos propósitos: la organización los cumple total, parcialmente o no los cumple. El modo más efectivo para su cumplimiento es transformar los propósitos en proyectos y programarlos identificando las actividades y sus secuencias: se asignan responsables y recursos, se establecen plazos y puntos de control (Schvarstein, 1998).

Según Copeland, Koller y Murrin (2004), la organización que desea generar valor debe establecer una declaración inspiradora de propósitos y una meta cuantitativa vinculada al valor. Es de aclarar que el modelo propuesto está orientado a una organización cuya identidad es sin ánimo de lucro o de servicio, cuyo objetivo es beneficiar al usuario, y alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial, debido a que prevalece sobre la racionalidad económica el beneficio a los usuarios o a la sociedad en general, por lo que dicha meta cuantitativa vinculada al valor debe estar asociada a los impactos generados sobre los usuarios o la sociedad y sobre los donantes y/o inversionistas.

Cuando se habla de una meta cuantitativa vinculada al valor, se está haciendo referencia a hitos a modo de señales indicativas, que evidencian su progreso hacia el logro de sus propósitos. Para el establecimiento de dichas metas, se plantean diferentes alternativas (Copeland, Koller y Murrin, 2004):

- Analizar las expectativas del mercado, estudiando el comportamiento de las organizaciones del sector como su crecimiento en ingresos, impactos generados por sus proyectos sociales, oportunidades existentes que pueden aprovecharse por la organización y entender lo que los competidores podrían lograr en la búsqueda de recursos.
- Utilizar organizaciones en las que inspirarse de gran prestigio e importancia, en términos de sus propósitos, logros y prácticas.

Es necesario calibrar la meta cuantitativa vinculada al valor comparándola con los rendimientos históricos, constatando el avance y progreso de la organización.

Adicional a los propósitos enmarcados en la racionalidad dominante de tipo social, y retomando lo planteado por Dees (1998), es necesario fortalecer la estructura financiera que soporte dicha racionalidad y el uso eficiente de los recursos escasos. Las organizaciones sin ánimo de lucro son comerciales en la medida en que operan como un negocio, gestionando recursos para producir bienes y prestar servicios a la sociedad.

En cuanto a los donantes o inversionistas, según Dees (1998), es posible contar con diferentes fuentes de financiación para la operación de la organización, las cuales deben ser seleccionadas por la misma según el grado de alineación de dichas fuentes con la misión de la organización. Por ejemplo: financiamiento de sus actividades por la comunidad beneficiaria, donde el alineamiento se

da cuando la comunidad encuentra una satisfacción o solución en la oferta de los servicios o proyectos de la organización; ingresos provenientes de terceras personas con un interés personal, por medio de algún tipo de voluntariado o donación; o ingresos provenientes de terceros, como publicidad o *cobranding*, cuando estos buscan un beneficio asociado a la imagen de la organización; o inversionistas en busca de una retribución económica.

Según la fuente de financiación, la organización cuenta con diferentes grupos de interés y, por lo tanto, la meta cuantitativa vinculada al valor debe dar respuesta a las necesidades o expectativas de cada uno de ellos. Como se planteó en el marco teórico, una vez definida la fuente de ingresos, se debe definir el uso que se dará a dichos recursos; las alternativas planteadas por Dees (1998) son las siguientes: apoyar en su totalidad su función social, autosuficiencia parcial, autosuficiencia para su flujo de caja, autosuficiencia para sus costos operativos, totalmente comercial y la empresa mixta.

Para ejercer la GBV, una organización tiene que estimar hasta qué grado su portafolio de proyectos contribuirá al alcance de sus propósitos, de manera tal que se pueda configurar una combinación destinada a explotar las ventajas estratégicas de la organización, buscar oportunidades de mejora en los impactos de dichos proyectos y gestionar el crecimiento.

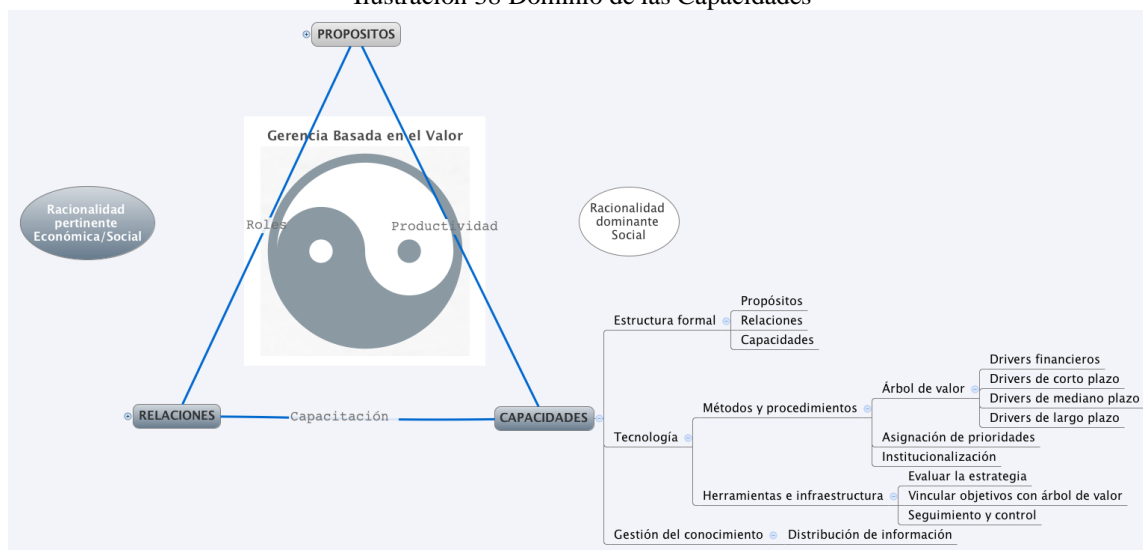
Según Coley, White y Baghai,¹² citados por Copeland, Koller y Murrin (2004), las organizaciones con un crecimiento sostenido por encima de la media gestionan su portafolio de proyectos considerando tres horizontes:

- El horizonte de corto plazo o de gestión del negocio actual
Comprende proyectos básicos clásicos o tradicionales que generalmente brindan los mayores beneficios y el valor actual de la organización tanto en ingresos como en impacto social. El imperativo de gestión es el crecimiento incremental del negocio actual buscando rentabilidad, resultados netos, ejecución de actividades y entrega de productos y servicios a las comunidad.
- El horizonte de mediano plazo o de decisiones que dan forma al futuro
Comprende oportunidades emergentes, negocios nuevos y ampliaciones que alimentan el crecimiento futuro, que ya tienen usuarios, beneficiarios y patrocinadores (fuentes de financiación) aunque todavía no están generando los resultados positivos esperados tanto sociales como económicos. El imperativo de gestión es el de reunir las capacidades necesarias para el desarrollo de los negocios emergentes, impulsar las capacidades requeridas para el crecimiento, la eficiencia en el uso del capital y la generación de los efectos deseados.
- El horizonte de largo plazo o de creación de opciones de futuros negocios
Comprende las opciones futuras que son oportunidades en las que la actividad inicial ya empezó en forma de algún proyecto piloto. El imperativo de gestión es búsqueda de futuros

¹² S. Coley, D. White y M. Baghai (1999). *The Alchemy of Growth: Kickstarting and Sustaining Growth in Your Company*. Londres. Orion Business.

negocios, nuevos mercados, socios estratégicos, reconfiguración del modelo del negocio, lanzamiento de nuevos productos/servicios y de las capacidades necesarias para ellos para consolidar el potencial futuro y solidez, a través del análisis de múltiples escenarios, la generación de impactos que logren la transformación deseada.

Ilustración 38 Dominio de las Capacidades



Fuente: elaboración de los autores a partir de J. Etkin y L.Schvartein (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires. Paidós.

Se debe asegurar entonces que en el portafolio de proyectos se encuentren proyectos en cada uno de estos horizontes.

7.2.2 El dominio de las Capacidades

Respecto del dominio de las Capacidades existentes, el primer componente por considerar es la cultura de la organización. Es importante aclarar que este es campo de antropólogos, pero se deben tener en cuenta algunos aspectos para que la GBV tenga efecto en la organización, debido a que debe existir un ambiente amigable para su correcta implementación y desarrollo. El modelo contempla los Operadores organizacionales de una cultura que facilite la GBV, sobre todo en organizaciones sin ánimo de lucro, donde el aspecto de generación de valor económico no está muy arraigado, de forma que permitan la emergencia de los valores y creencias compartidas y expresadas en comportamientos habituales y rutinarios de los miembros de la organización hacia la gerencia del valor económico (Schvarstein, 1998).

Este autor plantea que si se quiere realizar algún cambio en la organización, sobre todo el cambio de considerar la generación de valor económico en organizaciones sin ánimo de lucro, se deben modificar los comportamientos y valores propios de la organización. Estas conductas pueden ser moldeadas a partir de la modificación de los denominados *operadores organizacionales*;

entonces, “si quiero cambiar las conductas, debo modificar los operadores que las generan recursivamente. Se trata, entonces, de identificar los operadores para cada cambio propuesto” (Schvarstein, 1998: 279).

Para el caso de la GBV para organizaciones sin ánimo de lucro, los principales, pero no únicos operadores serán: la estructura formal de la organización, tecnología con sus métodos, procedimientos y herramientas e infraestructura para la GBV, donde se incluyen los sistemas de seguimiento y control, distribución de la información y por último la gestión del conocimiento que hacen parte de las Capacidades; autoridad y participación para la toma de decisiones, compensación o fijación de incentivos, capacitación, comunicación, lenguaje asociado a la GBV y poder que hacen parte del dominio de las Relaciones y serán desarrollados en el modelo diseñado a continuación

7.2.3 El dominio de las Relaciones. La estructura formal

Comprende la diferenciación por niveles jerárquicos y funciones, descripción de puestos de trabajo, legitimando las relaciones entre los individuos, áreas y departamentos de la organización (Schvarstein, 1998). El modelo contempla la existencia de una estructura que permita una adecuada GBV ubicada en un nivel estratégico de la organización.

Dicha estructura, a la luz de Schvarstein, debe contemplar una serie de propósitos, capacidades y relaciones; esta configuración se debe comportar de manera similar a un fractal, el cual, según Mandelbrot (1997), “Les fractales sont des objets géométriques qui ont la propriété que voici: ils peuvent être décomposés en fragments dont chacun a la même forme que le tout”, es decir, se deben presentar en los diversos niveles de la organización. Y debe operar como un área asesora directa a la alta gerencia.

La razón de ser de la estructura es la de velar por una correcta alineación de la generación de valor en el desarrollo de la estrategia organizacional asegurando que los planes o proyectos que se realicen lo generen, desarrollando las capacidades requeridas para hacerlo en el futuro, las relaciones que lo favorecen permitiendo establecer los *drivers* claves del negocio, asegurar que las decisiones se centren en el mejoramiento de los mismos y la estructuración del presupuesto organizacional para el cumplimiento de la estrategia con presupuestos de corto plazo.

Asimismo, debe desarrollar una estructura de capital creadora de valor, generar recomendaciones sobre la destinación de los remanentes de los proyectos de la organización.

La estructura es un componente importante para considerar en el modelo de GBV, así esta se encuentre inmersa en la cultura organizacional es necesario establecer un conjunto de procesos, de responsabilidades, roles y funciones claramente asignadas al interior de la organización que dé respuesta al propósito planteado.

El rol se convierte en el proceso articulador entre los dominios de las Relaciones y los Propósitos, al establecer claramente las funciones, responsabilidades y las formas de interrelación

de los integrantes. El rol necesario a desempeñar en el modelo como gestor de valor exige concentrarse en los rendimientos e impactos a largo plazo, “no en los cambios trimestrales”, así mismo debe contar con una visión desapasionada orientada al valor percibiendo los proyectos por lo que son, asumiendo una visión panorámica siendo capaz de verlos desde afuera con una disposición para aprovechar las oportunidades que se presenten para crear valor, finalmente y más importante el rol debe conllevar al desarrollo e institucionalización de la filosofía de gestión de valor en toda la organización (Copeland, Koller y Murrin, 2004).

Otro componente importante de las Capacidades es el de la Tecnología, que son los métodos, procedimientos, herramientas e infraestructura que utiliza la organización para transformar la realidad y que afectan la elección de los sistemas de trabajo, de las formas de estandarización, de las relaciones de retroalimentación entre información, decisión y acción (Schvarstein, 1998).

La tecnología (métodos, procedimientos, herramientas e infraestructura) que habilite el modelo debe estar a lineada con su propósito. Según Copeland, Koller y Murrin (2004), el método según consiste en tres pasos:

- Identificación de los generadores/*drivers* de valor
- Asignación de prioridades
- Institucionalización

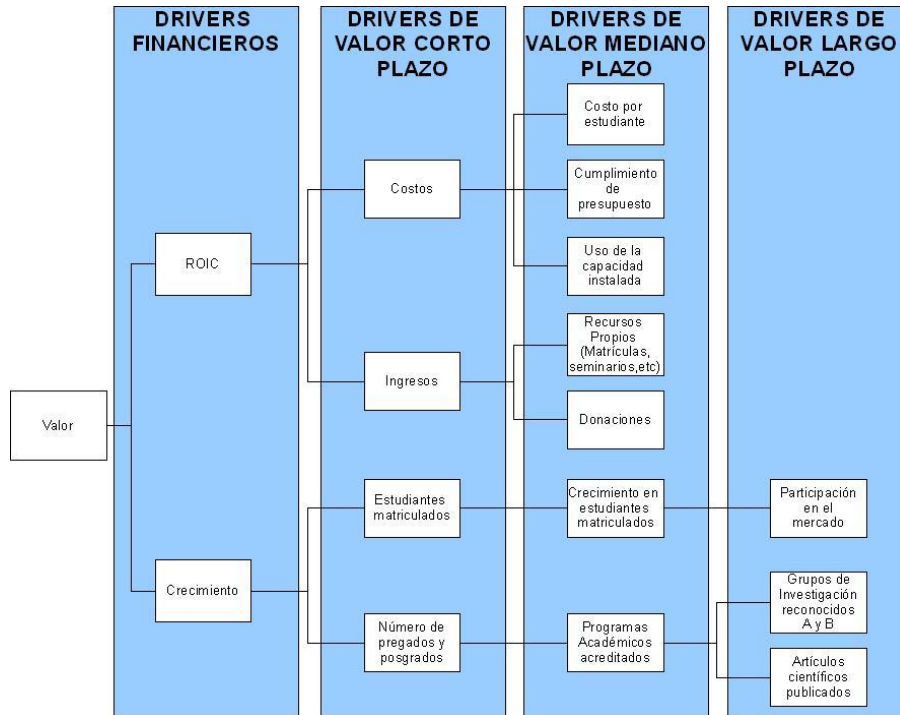
7.2.4 Identificación de los generadores/*drivers* de valor

Traducir en una manera visual el impacto de las decisiones tomadas en la organización a través de la vinculación sistemática de las relaciones de los elementos de explotación de negocio con la creación de valor, i.e., los árboles de valor como una importante herramienta para visualizar estas relaciones de impacto.

El árbol de valor, según Koller, Goedhart y Wessels (2010), es un método sistemático que permite relacionar analítica y visualmente las métricas financieras con los *drivers* de valor únicos de cada negocio con los horizontes de corto, mediano y largo plazo. El árbol de valor comparte algunas similitudes con el *balanced scorecard* al considerar no solo métricas financieras, sino también *drivers* no financieros.

En el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro es necesario identificar sus *drivers* de valor y relacionarlos por medio del árbol de valor con las métricas financieras, e.g. una universidad y una ONG enfocada al mejoramiento de la calidad de vida de la población de primera infancia, en la primera se explicarán las relaciones de sus *drivers* de valor con el *driver* financiero ROIC (*return on invested capital*, rendimientos sobre el capital invertido), en la segunda se expondrán las relaciones asociadas al crecimiento:

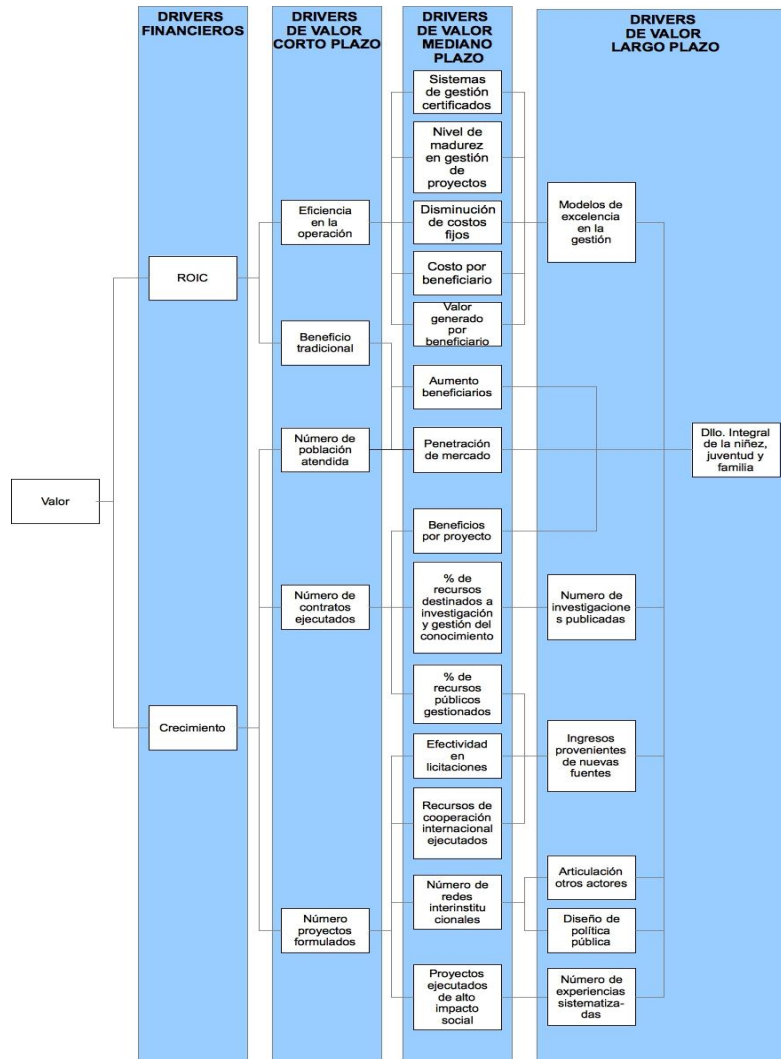
Ilustración 39 Árbol de valor. Universidad



Fuente: elaboración de los autores a partir de T. Copeland, T. Koller y J. Murrin (2004). *Valoración: Medición y Gestión del Valor*. España. Deusto; y T. Koller, M. Goedhart y D. Wessels (2010). *Valuation measuring and managing the value of companies*. 5.ª ed. Nueva York. John Wiley & Sons.

De esta manera, se puede establecer la relación de los elementos de explotación del negocio en este caso una universidad con los *drivers* financieros, por ejemplo se crea valor cuando el ROI (*return on investments*, rentabilidad económica) es superior al costo de capital y la universidad impacta positivamente su retorno sobre el capital invertido en la operación cuando aumenta sus ingresos vía generación de mayores flujos de recursos propios o cuando gestiona donaciones (*grants*) y cuando logra disminuir sus costos vía un mejoramiento en su eficiencia operacional al optimizar el uso de su capacidad instalada, sus costos por estudiante y logro de metas presupuestales.

Ilustración 40 Árbol de valor para una ONG con población objetivo primera infancia, juventud y familia



Fuente: elaboración de los autores a partir de T. Copeland, T. Koller y J. Murrin (2004). *Valoración: Medición y Gestión del Valor*. España. Deusto; y T. Koller, M. Goedhart y D. Wessels (2010). *Valuation measuring and managing the value of companies*. 5.ª ed. Nueva York. John Wiley & Sons.

En cuanto a la organización con una población objetivo conformada por la primera infancia, se puede observar cómo el *driver* financiero de crecimiento genera valor al incrementar la población atendida, el número de contratos y el número de proyectos formulados, pero no se debe olvidar que es imperativo su gestión integral con el *driver* de rentabilidad o ROIC. De esta forma, en el mediano plazo, al incrementar el número de contratos, es posible obtener mayores beneficios por proyectos que de una u otra manera permitirán a la organización ampliar sus esfuerzos y recursos para la reinversión en proyectos que impacten positivamente el desarrollo integral de la niñez, juventud y la familia.

De igual manera, la ampliación en el número de contratos ejecutados facilita que la organización participe en proyectos de alto impacto social, destinando recursos para procesos de investigación,

sistematización de experiencias y gestión del conocimiento que en el largo plazo redundarán el incremento de publicaciones, mejorando el conocimiento respecto de la niñez, juventud y familia, robusteciendo la base teórica para la formulación de nuevos proyectos y fomentando la mejora de sus impactos en la población.

El crecimiento impulsado por el número de proyectos formulados aumenta la efectividad de las licitaciones presentadas, la obtención de recursos de cooperación internacional y públicos, extendiendo en el largo plazo las fuentes de financiación diferentes a las actuales disminuyendo la dependencia de estas. Además, fortalece a la organización como un ente articulador en procesos de desarrollo social favoreciendo su capacidad de liderazgo en las diferentes redes interinstitucionales permitiéndole a largo plazo una participación activa en la formulación de políticas públicas.

Al monitorear y gestionar los *drivers* de valor de mediano plazo en el día a día se está asegurando que las decisiones que se tomen favorecen la creación de valor; la fortaleza de esta herramienta es que permite ilustrar el impacto de dichas decisiones de la operación en la generación de valor.

Siguiendo a Copeland, Koller y Murrin (2004), las organizaciones no se deben concentrar únicamente en el ROI e ignorar el crecimiento, ya que los beneficios generados serán de corto plazo, arriesgándolas a quedar fuera de la carrera de crecimiento a largo plazo. Koller, Goedhart y Wessels (2010) afirman que el crecimiento genera valor solo cuando los nuevos clientes, proyectos o adquisiciones generan un retorno sobre el capital invertido mayor que el costo de dicho capital.

Los mismos autores (2010) argumenta que cualquier elemento clave o indicador de un árbol de valor es un potencial driver de valor, por lo que una larga desagregación podría resultar en una gran cantidad de *drivers* de valor, más de los que serían suficientes para ejercer la gerencia una organización. Para asegurarse de que el sistema es práctico y efectivo, la gerencia debe decidir cuáles de los *drivers* de valor son los más importantes y focalizarse en ellos.

Algunos de los *drivers* de valor que se podrían considerar al momento de construir el árbol de valor de la organización son: indicadores financieros no tradicionales: ROI, EVA, flujo de caja libre, flujos de caja descontados, inductores de valor propios de cada negocio, por ejemplo, participación en el mercado, costos unitarios, número de productos nuevos.

7.2.5 Asignación de prioridades

Con el árbol de valor ya definido, el siguiente paso es identificar cuáles de estos *drivers* de valor son los que generan mayor impacto en la generación de valor. Para tal efecto, se estructura un modelo de flujo de caja descontado que represente las relaciones establecidas en el árbol de valor y se realiza un análisis de sensibilidad del valor creado frente a cada *driver* de valor de tipo *ceteris paribus*. El resultado final de este ejercicio es una lista priorizada de los *drivers* de valor según el potencial vinculado a cada uno.

El árbol de valor, así como sus prioridades, tienen un comportamiento dinámico influenciado por las condiciones cambiantes del mercado, la estrategia de la organización y sus decisiones de gestión, lo cual conlleva a que sea necesario realizar una revisión periódica.

7.2.6 Institucionalización

En esta etapa, la organización conoce cómo generar valor al gestionar sus *drivers* de valor, ahora el reto consiste en obtener resultados consistentes con las aspiraciones de la organización; para conseguir esto, lo primero que se debe hacer es evaluar la estrategia definida en los propósitos para la generación de valor en cada unidad de negocio, proyecto, programa académico o unidad de explotación, posteriormente se deben vincular sus objetivos con los *drivers* de valor respectivos identificados en el árbol de valor; por último, se debe realizar un ejercicio estructurado de seguimiento y control al alcance de los resultados en los *drivers* de valor, estos elementos son descritos a continuación:

Evaluación de la estrategia

En el momento en que una organización este estructurando su estrategia de negocio, debe evaluar las diferentes alternativas a la luz del potencial de creación de valor de cada una de ellas. Es así como, por ejemplo, una universidad, al momento de decidir si crea un nuevo programa académico, deberá valorarlo utilizando para ello una metodología como la de descuento de flujos de caja, ayudando a la gerencia a tomar la decisión respecto de la mejor alternativa. No tendría sentido implementar una estrategia en una determinada unidad de negocio si esta no tiene perspectivas de generación de valor, pues de no ser así se estarían destruyendo recursos que podrían ser utilizados en otros proyectos beneficiosos para la comunidad objetivo de la entidad sin ánimo de lucro.

A propósito de una herramienta financiera para organizaciones sin ánimo de lucro, una de las complejidades que se genera en una ONG al intentar realizar una valoración de su estrategia es medir el impacto positivo generado por sus proyectos sociales en términos financieros. Es así como se busca la combinación entre la generación de valor público y privado que permita analizar desde la perspectiva financiera el impacto social de determinados proyectos de inversión. De esta manera, cuando se trate de proyectos de inversión netamente sociales que buscan generar valor público, la evaluación financiera, además de incluir en los flujos de caja a ser descontados, el costo de los recursos a invertir debe considerar los beneficios que el proyecto aportará a la población objetivo.

Posteriormente se calcula la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto, constituyéndose esta como la TIR social, y de igual forma se determina el *valor presente neto social del proyecto*. La tasa de descuento que se va a utilizar sería la definida por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en la resolución 0806 de 2005, que es del 12 %.

Méndez (2006) expresa:

Un proyecto puede generar efectos directos, efectos colaterales, productos indirectos, productos reflejos, producción de bienestar y efectos políticos. [...] todo proyecto además de generar una rentabilidad sobre el capital invertido, genera productos o beneficios adicionales que causan un impacto o efecto en la sociedad y es entorno a estos efectos [que se requiere entonces cuantificar los principales beneficios para la población] (307).

Los supuestos para cuantificar dichos beneficios deben ser verificables y soportados por estudios nacionales o internacionales reconocidos. Además, el DNP una serie de metodologías denominadas *metodología de criterios parciales* y *metodologías integrales* para realizar la evaluación social de proyectos. Estas metodologías, además de considerar los conceptos técnicos requeridos para ajustar los flujos de inversión y financiación considerados en la evaluación privada contemplan una lectura de los impactos que el proyecto tendrá en las condiciones socioeconómicas, tecnológicas y socioculturales de la zona de influencia del proyecto (2006).

De igual manera, el DNP propone, dentro de la Metodología General Ajustada (MGA) para la identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión, varios métodos para la valoración y cuantificación de beneficios en proyectos de inversión social uno de ellos es el de Costos evitados o inducidos.

Es un método indirecto bastante utilizado y muy fácil de aplicar para valorar beneficios, se basa en el supuesto de que los consumidores otorgan una mayor ponderación al hecho de evitar un “gasto” por tiempo o desplazamientos para suplir o satisfacer una necesidad, incluyendo todos los costos directos de transporte, así como el costo de oportunidad del tiempo invertido en el viaje (DNP, 2006).

El otro método propuesto por el DNP es el de Precios hedónicos,

[El cual] se basa en la idea de que los beneficios se pueden entender como compuestos, en los que es factible determinar el beneficio en ciertas características implícitas del activo, las cuales son justamente las que determinan su valor agregado. Así, por ejemplo, el beneficio que genera un proyecto está determinado entre otros factores, por la calidad que mejora el entorno (disminución en la contaminación, ahorro en el tiempo, aumento de la seguridad, belleza escénica, etc.) (DNP, 2006).

La Tabla 13 presenta un resumen sobre algunas de las metodologías más utilizadas para la

Tabla 13 Metodología para la valoración y cuantificación de beneficios en proyectos de inversión social

Metodología		Descripción
Metodologías Integrales*	Precios de mercado	Son los precios utilizados desde el punto de vista privado para evaluar las bondades de un proyecto
	Precios sombra	Son los precios de mercado ajustados por un factor debido a que estos no reflejan el comportamiento de un mercado eficiente, generado por la escasez de bienes, servicios y/o factores de producción y otras distorsiones de mercado
	Precios mundiales	Desarrollado por Little y Mirless, parte del supuesto que cualquier proyecto puede valorarse con base en precios internacionales, permitiendo evaluar el proyecto en el contexto de la economía y sus relaciones en el ámbito internacional.
	Método de los efectos	Desarrollado por los franceses Mark Chervel y Michel Le Gall, se basa en la necesidad que las políticas del estado se sincronicen con las necesidades de la selección de los proyecto en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo. La evaluación toma como referente los objetivos definidos por las autoridades de planeación y la escasez de ciertos factores.
Metodologías de los Criterios Parciales*		El método busca examinar la contribución de los proyectos de desarrollo al logro de las políticas nacionales, expresando cuantitativamente los efectos e impactos de dichos proyectos, adicional, a la medición de la rentabilidad sobre el capital invertido. Algunos indicadores utilizados en este método son: * Costo unitario de empleo generado * Índice de cobertura de beneficiarios directos
Precios hedónicos**		Esta metodología fue creada por Griliches en los años 60, pretende identificar los atributos del resultado del proyecto que explican su precio de mercado y las variables que producirían cambios en dichos precios. Metodología comúnmente usada para medir beneficios asociados al mejoramiento de la calidad de vida.
Costos evitados o inducidos**		Es un método indirecto de estimación de beneficios en el cual inicialmente se identifican causas y efectos directos e indirectos asociados al resultado esperado del proyecto estableciendo los costos de transacción que evitará la población beneficiaria del proyecto o los ingresos indirectos que podrá obtener con la ejecución del proyecto.
Método de valoración contingente**		Se utiliza para estimar los beneficios obtenidos con proyectos cuyo resultado es un bien o servicio que no existe en el mercado de la población objetivo, para tal fin indaga en dicha población cual sería el máximo valor que estaría dispuesto a pagar en caso de tener que comprarlo.

¹³ Para ver una aplicación práctica de estos métodos de valoración y cuantificación de beneficios, v. Colombia, Departamento Nacional de Planeación (2003). Documento Conpes 3220. *Sistema integrado del servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros del área metropolitana del centro occidente*. Bogotá. DNP. 21 de abril.

Fuentes: * L. R. Méndez (2008). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores*. 4.^a ed. Bogotá. Icontec.

** Colombia, Departamento Nacional de Planeación (2006). *Manual de valoración y cuantificación de beneficios*. Sitio web: Gobernación de Casanare. Recuperado el 16 de septiembre de 2012. Disponible en: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.casanare.gov.co%2F%3Fidcategoria%3D19330%26download%3DY&ei=C1FWUNW8NoOc9QTnvoHYDw&usg=AFQjCNFmKZZ-MaDNeHsIORVmtxLERJLtnw>

De esta manera se pueden realizar evaluaciones financieras de las alternativas estratégicas, contemplando aspectos privados y públicos sin perder la perspectiva de la generación de valor y tomar la decisión para la asignación de recursos acorde con este principio.

En este punto se hace evidente el eslabón más débil de la cadena, observándose en los resultados de la revisión de fuentes primarias en la mayoría de las organizaciones procesos de diseño de presupuestos anualizados definidos partiendo de históricos y de perspectivas a corto plazo, y es la débil relación existente entre la estrategia y las finanzas ya que estas son, según Christensen, Kaufman y Shih (2008), pensadas de forma separada en la mayoría de las escuelas de negocios y organizaciones, planteando que son abordadas de manera independiente, en muchas ocasiones por facultades y vicepresidencias o departamentos diferentes, dedicando poco tiempo a pensar en la forma de integrarlas, y recomienda que las finanzas y la estrategia deben ser estudiadas y practicadas de forma integrada.

En este orden de ideas, Norton y Kaplan (2008) proponen un esquema de despliegue de la estrategia, en el cual se considera como un estado importante, después del desarrollo y planeación de la misma, la *alineación de la organización*, donde uno de los componentes importantes consiste en establecer presupuestos generales según horizonte de la planeación estratégica o de largo plazo (denominado *estratex* por Norton y Kaplan), con objetivos, planes, programas y presupuestos operativos de mediano y corto plazo, compuestos por una proyección detallada de sus ingresos, un plan de requerimientos de recursos y los presupuestos de gastos operativos (opex) y gastos de capital (capex).

Vincular los objetivos de la organización con los drivers de valor identificados en el árbol de valor

Busca desplegar los propósitos en objetivos medibles asignados a los proyectos los cuales deben estar asociados a la generación de valor y por ende a los *drivers* de valor. Es de vital importancia establecer metas apropiadas y retadoras para dichos objetivos, uno de los mejores métodos para su establecimiento, tal vez al más recomendado cuando se trata de la GBV, es a través del estudio de competidores con desempeño de clase mundial en el sector de la organización o un driver en particular y compararlo con el propio desempeño para establecer la brecha y definir una meta posible.

Es en este punto donde se refleja el proceso de productividad al relacionar el cumplimiento de los Propósitos con el uso eficiente de los recursos representados por las Capacidades, al vincular dichos propósitos con los *drivers* de valor, siempre y cuando estos se encuentren debidamente identificados y relacionados con el negocio, se asegura que el uso de los recursos escasos en el contexto de estas organizaciones aporte a la generación de valor.

Seguimiento y control

Estructurar un plan de seguimiento y control periódico a los inductores de valor priorizados, su impacto en las metas y objetivos de los proyectos y en la estrategia corporativa. Se incluiría en los seguimientos ya implementados en la organización estos *drivers* de valor financieros en conjunto con los de corto, mediano y largo plazo puesto que estos últimos explicarían el comportamiento de los financieros. De esta manera la alta gerencia podrá supervisar los *drivers* clave de valor más importantes por unidad de negocio, proyecto o de explotación de la organización y no representará una carga adicional pues aporta objetivos claros, motivación para lograrlos y apoyo en el camino para conseguirlos (Copeland, Koller y Murrin, 2004); este ejercicio se debe realizar en todos los niveles de la organización desde el estratégico hasta el operacional.

La frecuencia de medición de estos *drivers* debe ser lo más constante posible, acorde con las características de la organización, a las decisiones que se vayan a tomar y a las implicaciones administrativas y operativas que acarrearía. En una universidad se podría hacer monitoreo al proceso de matrículas o al número de personas matriculadas en determinada oferta educativa para tomar decisiones al respecto de la apertura de nuevos horarios o cancelación de los mismos, este seguimiento podría realizarse en diferentes periodos ya sean horas, días o semanas pero en el caso de la universidad no se justificaría realizarlo por horas debido al poco flujo de interesados en matricularse y al desgaste que esto implicaría y tampoco se justificaría realizarlo por semanas ya que no sería oportuno por el calendario de los periodos académicos manejados en el sector, siendo el tiempo recomendado diario para este tipo de organizaciones, que podrían incluir más variables de análisis para determinar el momento oportuno de medir sus *drivers* de valor.

Herramientas e infraestructura

Una vez que se cuenta con el método/procedimiento necesario para la gerencia de valor en organizaciones sin ánimo de lucro es necesario describir las herramientas e infraestructura que los habilitaran. Al respecto de esto, Schvarstein (1998) presenta a las organizaciones como sistemas sociotécnicos donde confluyen el sistema social de las relaciones y los propósitos con el sistema técnico de las capacidades. A su vez clasifica las tecnologías, siguiendo a Thompson (1969) en tecnologías centrales y de apoyo. Las tecnologías centrales son aquellas vinculadas directamente a las transformaciones que constituyen la razón de ser de la organización, mientras las de apoyo o de

gestión tiene como objetivo asegurar el funcionamiento continuo y sin quiebre de las tecnologías centrales.

Cuando la gerencia ya tenga identificado su árbol de valor, con los *drivers* priorizados e institucionalizados debe establecer cómo obtener puntalmente los datos exactos para cada revisión. La solución a esta situación es contar con un sistema de información ya sea basado en la informática o menos automatizado, ya que el entorno tecnológico es muy restringido sobre todo en este tipo de organizaciones que posiblemente no cuentan con un amplio equipamiento tecnológico considerado este como tecnología de apoyo para la organización, sin olvidar que el aspecto importante en este punto es que la captura de esta información no provoque crisis en la organización y que sea confiable y oportuna para la toma de decisiones de manera que el personal identifique su gestión en dicha información; esta, adicionalmente, debe estar acompañada de aspectos analíticos y cualitativos acerca de su comportamiento.

Autores como Bodie y Merton (2003), Ross, Westerfield y Jaffe (2005), Martin y Petty (2001), Stern, Shiely y Ross (2002), Milla Gutiérrez (2010), Copeland, Koller y Murrin (2004) y Koller, Goedhart y Wessels (2010) explican la importancia de contar con información oportuna para la toma de decisiones, sobre todo cuando la información financiera necesaria se obtiene del sistema contable de la organización, por el atraso que generalmente esta presenta indica estados asincrónicos de eventos que sucedieron tiempo atrás cuando el requerimiento es que contemple las condiciones actuales del desempeño de la organización. Esta es una ventaja de los *drivers* de valor identificados en el árbol de valor, ya que estos no dependen del sistema contable y pueden usarse para pronosticar el desempeño financiero futuro que se registrará a posteriori en el sistema contable.

Gestión del conocimiento en la generación de valor

Uno de los elementos que más puede aportar a potencializar los impactos positivos de la GBV es implementar prácticas adecuadas de gestión del conocimiento, los procedimientos detallados deben ser definidos por cada organización según sus características particulares, lo importante según Brickley *et al.* (2004) es disponer las condiciones para compartir, sistematizar, analizar y construir a partir de las prácticas y decisiones que generan valor (Ilustración 40).

Una organización puede generar valor a partir de sus activos físicos, sus métodos, procedimientos gerenciales y el capital intelectual de sus empleados, pero éste último sólo lo puede rentar ya que es propiedad de ellos y puede migrar en cualquier momento. Para generar valor a partir de éste conocimiento la gerencia debe diseñar estrategias para convertirlo en métodos y procedimientos organizacionales Brickley *et al.* (2004), es decir, integrarlo a su acervo tecnológico.

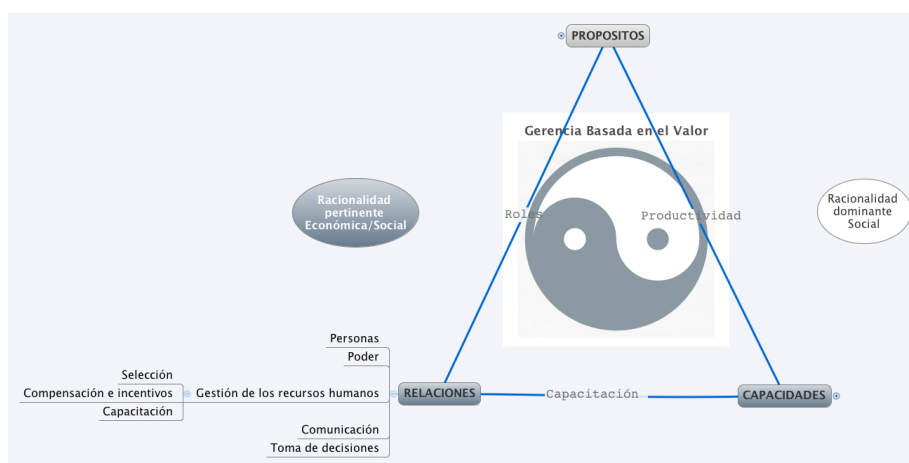
Según Brickley *et al.* (2004) una forma de realizarlo es por medio de la transferencia del conocimiento, los factores que influyen en el éxito de esta transferencia son: las características del emisor y el receptor, la tecnología disponible para la comunicación y naturaleza de la información a

transferir.

Las características de los emisores y receptores hace referencia a que personas integrantes de la organización con una cultura, una capacitación y un lenguaje similar pueden compartir conocimiento con mayor facilidad, temas que se describen en el dominio de las relaciones, en este caso conocimiento asociado a la GBV y su impacto en la gestión de la organización sin ánimo de lucro.

La tecnología disponible para la comunicación ya ha sido mencionada en la sección anterior, sin embargo el factor relevante en este elemento es contar con un medio tecnológico que facilite el acceso, distribución y construcción del conocimiento respecto de las prácticas que generan valor.

Ilustración 40 Dominio de las Relaciones



Fuente: elaboración de los autores a partir de J. Etkin y L. Schvartein (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires. Paidós.

La naturaleza de la información a transferir. Hay conocimiento que no es fácil comprender, resumir y transferir oportunamente. En el caso de la GBV al estar vinculada a los *drivers* de valor (de corto, mediano y largo plazo) permite que la naturaleza de la información a transmitir no sea difícil de comprender, puesto que estos se encuentran definidos en términos de fácil relación con la gestión del día a día y el desarrollo de la organización.

Las personas, que son las que componen las organizaciones, tienen una serie de interacciones en la misma generadas tanto por la identidad de la organización como por las necesidades y deseos de los integrantes y por los recursos disponibles para el logro de los propósitos. A continuación se hará una descripción de los elementos requeridos a nivel del dominio de las relaciones para habilitar el modelo propuesto asociados al poder, la gestión de los recursos humanos, comunicación y la toma de decisiones.

Poder

El poder constituye un elemento importante de las relaciones que se establecen entre los integrantes de la organización ya que entrega cohesión y estabilidad, al ser considerado como la capacidad para controlar a los demás o al menos para controlar las decisiones que afecten a su propio trabajo Mintzberg (1995). Es importante que para la GBV en organizaciones sin ánimo de lucro el poder que debe prevalecer es uno que brinde confianza, potencialice a sus integrantes y facilite la descentralización, el poder según Schvarstein (1998) es una de las variables de contexto a considerar en cualquier diseño ya que el resultado de dicho diseño se desenvolverá en él y es ahí donde reside su significado y no en el diseño en sí.

De igual manera, Mintzberg (1995) plantea en su hipótesis de *configuración extendida* “que la estructura efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia”, en otras palabras, el modelo que se propone se debe adaptar a los factores de contingencia o variables de contexto donde uno de los cuales es el poder.

El tipo de poder que favorece el modelo es el de *recompensa* siguiendo a Etzioni (1975), el cual existe cuando la persona que tiene el poder controla las recompensas de los integrantes de la organización, recompensas como aumentos de sueldo, ascensos, asignaciones de trabajo deseables, mayores responsabilidades, incentivos entre otros. Este tipo de poder conduce al aumento en el nivel de desempeño, sin embargo cuando el otorgamiento de recompensas no es controlado por los gerentes o responsables de los proyectos, este tipo de poder pierde el efecto deseado de mejorar el desempeño.

Gestión de los recursos humanos

En la relación con la identidad de la organización, habrá tantas representaciones como integrantes de la misma y serán heterogéneas, y será un beneficio para la organización si estas son pertinentes a la misma permitiendo un adecuado nivel de congruencia con el dominio de los propósitos (Etkin y Schvarstein, 1989).

Como el tipo de organización objetivo del modelo de GBV son organizaciones sin ánimo de lucro con el fin de beneficiar al usuario, es decir, sociales; en este orden de ideas, “existe una relación de complementariedad descriptiva entre una organización y las personas que lo componen: la una no puede explicarse sin las otras y recíprocamente” (Schvarstein, 1998: 102). En cuanto a las personas o integrantes de la organización se debe considerar la relación dialéctica necesidad-satisfacción que configura el hilo argumental de su motivación para el trabajo.

En gestión de recursos humanos hay aspectos como la selección, compensación o fijación de incentivos y capacitación que se contemplan en el modelo propuesto.

Selección

El objetivo de la selección del personal es disponer a la organización el personal calificado con las competencias requeridas de tal manera que se ajuste a su identidad; en las organizaciones sin ánimo de lucro se debe buscar que las características de los integrantes se acerquen al rol que deben desempeñar buscando en éste una satisfacción íntegra de sus necesidades. Situaciones en las cuales los integrantes de la organización solo se interesen en ella por su recompensa económica generan que el tipo de participación y su grado de involucramiento no favorezcan el alcance del impacto deseado de su desempeño.

Para este tipo de organizaciones es importante considerar en las características de los integrantes aspectos en los que su satisfacción personal este enfocada no solamente a incentivos económicos si no también asuntos sociales como la caridad, la familia, la sociedad, ayuda a la comunidad, hacer donaciones o ayudar en desastres, entre otros. Ejemplo de este tipo de organizaciones pueden ser la Defensa Civil o la Cruz Roja donde sus integrantes donan su tiempo pues su contribución le genera mayor satisfacción que si lo dedicara a actividades alternativas; claro que este tipo de organizaciones, según el *spectrum* propuesto por Dees (1998), están ubicadas en el extremo izquierdo donde su fuente de trabajo es totalmente voluntario y entre más se aleja de este extremo los integrantes de la organización buscarán una satisfacción más económica y menos social.

El modelo propuesto se contempla para que una organización sin ánimo de lucro genere remanentes suficientes para ser reinvertidos en nuevos proyectos de impacto a la comunidad, de esto que es un organización ubicada según el *spectrum* de Dees (1998) de economía mixta según lo establecido anteriormente en el tipo de organización compuesta por diferentes unidades de negocio con diferentes objetivos, programas, servicios y estructuras de financiación con la misión de ser reinvertidos en programas sociales. Y según la unidad de negocio se deben establecer perfiles acordes a sus propósitos y a las características de los integrantes.

Compensación o fijación de incentivos

Según Brickley *et al.* (2004), desde la GBV se plantea que las personas hacen elecciones para mejorar su bienestar, los gerentes deben desarrollar la competencia para entender qué incentivos movilizan el comportamiento de los colaboradores siendo este susceptible de ser modificado, sea cambiando las oportunidades para que la gente pueda mejorar su bienestar o cambiando las circunstancias restrictivas representadas en tecnología, recursos monetarios, autoridad para toma de decisiones, regulaciones o políticas que son aspectos tratados en los operadores organizacionales ya descritos. Por lo general se consigue que un individuo actúe de una manera determinada si se le recompensa por hacerlo, de igual manera, es poco probable que un colaborador realice ciertas actividades que no ofrezcan recompensas sean estas económicas o sociales.

Para Copeland, Koller y Murrin (2004) y Brickley *et al.* (2004) la compensación tiene dos

objetivos primordiales, el primero de ellos es atraer y retener a profesionales más calificados, el segundo es motivar a los empleados para que sus decisiones estén enfocadas en la generación de valor. Las personas interesadas en ser parte integra de la organización rechazarán una relación potencial con ella a menos que sepan que por lo menos obtendrán una recompensa económica o social igual a la que obtendría por desempeñar tareas similares en otra organización, si no reciben mejores beneficios de los que podrán obtener en otra opción no permanecerán ni se vincularán. Si la recompensa es muy baja comparada con el medio esta organización será incapaz de atraer integrantes altamente calificados o tendrá un serio problema de rotación de personal.

Desde la perspectiva económica en cuanto a la compensación, es necesario buscar o encontrar un equilibrio entre la compensación interna y la compensación pagada en el mercado en organizaciones similares, pues el pago de salarios bajos aunque a corto plazo representa un ahorro para la organización a largo plazo pueden desencadenar una rotación excesiva, contratación de personal poco calificado generando altos costos en inducción y formación interna del personal.

En el otro lado, el pago de salarios altos pueden limitar la rotación del personal, pero si es más de lo que paga la competencia generará un desventaja de costos que puede sacar del negocio a la organización, sobre todo si esta compite por recursos de cooperación internacional o de otro tipo para la ejecución de determinado proyecto y a largo plazo afectaran la posibilidad de generar mayor valor Brickley *et al.* (2004). Se debe aclarar, que las organizaciones con mayores ingresos tienden a ofrecer mayores niveles de compensación que sus competidores y al ser combinados con los incentivos, sus empleados recibirán mayor remuneración en conjunto. (Copeland, Koller y Murrin, 2004).

Como se observó en la información recolectada a partir de la aplicación del instrumento, es evidente que la gran mayoría de las empresas cuentan con un nivel 1 en la aplicación de incentivos por resultados, es decir, no existen o no lo consideran relevante para el logro de sus propósitos.

Es imperativo entonces, si se trata de definir incentivos, recompensas y gratificaciones vinculadas al comportamiento que genere valor es necesario establecer, así como se realiza una gestión del rendimiento de la empresa, una gestión de rendimiento del personal o individual asociados a los *drivers* de valor identificados en el árbol de valor logrando la alineación de este rendimiento con el desempeño organizacional. De esta manera el seguimiento al desempeño de los *drivers* financieros se realizará a los altos directivos de la organización, mientras que al personal de línea media y operativo se le medirá con base en los *drivers* de mediano y corto plazo (Tabla 14).

Tabla 14 Interrelación entre los *drivers* de valor y los niveles de una organización

Nivel directivo en la organización	Driver financieros	Drivers de valor de largo plazo	Drivers de valor de mediano plazo	Drivers de valor de corto plazo
Gerente	✓			
Director de proyecto		✓	✓	
Colaborador				✓

Fuente: elaboración de los autores a partir de T. Copeland, T. Koller y J. Murrin (2004). *Valoración: Medición y Gestión del Valor*. España. Deusto; y T. Koller, M. Goedhart y D. Wessels (2010). *Valuation measuring and managing the value of companies*. 5.ª ed. Nueva York. John Wiley & Sons.

Copeland, Koller y Murrin, (2004) propone la importancia de vincular al menos alguno de los incentivos a la creación de valor a largo plazo apoyándose para ello en mecanismos que difieren el cobro de la compensación ofrecida, por ejemplo un banco de incentivos donde se recompensan resultados parciales a corto plazo y se difieren recompensas a mediano y largo plazo dependiendo del resultado global de la organización.

Las organizaciones necesitan tener previstas algunas fuentes de motivación para sus empleados, las cuales pueden estar compuestas por incentivos financieros, oportunidades, o por valores o ideas; cada organización podrá definir en cuál de ellas realizará mayor énfasis según sus propósitos. Los incentivos financieros consisten en una remuneración económica por cumplimiento de objetivos, las oportunidades consisten en la posibilidad de desarrollar una carrera profesional exitosa dentro de la organización ubicando a las personas con mejor rendimiento en puestos cada vez más importantes y, los valores e ideas por medio de los cuales los integrantes obtienen una satisfacción al realizar un buen trabajo reflejado en el impacto de su contribución a la comunidad (Copeland, Koller y Murrin, 2004).

Las consecuencias de tener un bajo rendimiento deben ser visibles para todos los integrantes de la organización con el fin de dar conocer el impacto de sus decisiones y acciones tomadas durante la operación de la organización en el logro de los objetivos que cada uno tiene fijados, de igual manera es necesario hacer visible los resultados positivos y asociar las recompensas notorias con ellos, en palabras de Stafford Beer en el prólogo del libro de Identidad de las Organizaciones sería ejercer la gerencia a través del condicionamiento operante.

Es necesario hacer visible la información monetaria, no solo de resultados de los diversos proyectos, y asegurar su disponibilidad e integridad para que los integrantes tomen decisiones acertadas. Si el proyecto de la organización requiere un conocimiento claro de lo que se va a invertir o gastar en determinada comunidad es necesario que los participantes o integrantes del proyecto conozcan adecuadamente los ingresos de la organización, sus fuentes, costos de las actividades a realizar, egresos, recursos financieros disponibles, distribución de los remanentes y las posibles reinversiones a realizar y remuneraciones según responsabilidades.

Es importante para los miembros o el equipo del proyecto conocer aspectos como, a) si lo hay, ¿cómo se remunera el tiempo adicional de trabajo que significa la participación en el proyecto?; b) ¿cómo se recompensan los logros del trabajo colectivo?, ¿se incluyen recompensas monetarias en los casos en que haya remanentes o ahorros como consecuencia directa de la acción del equipo?, ¿cómo se distribuyen las recompensas en relación con la contribución de cada uno de los miembros del equipo?

Capacitación

La capacitación como se presentó en el marco teórico constituye un proceso de interacción entre los dominios de las Relaciones y las Capacidades ya que el modelo requerirá la adquisición de conocimientos o habilidades por parte de los integrantes (Etkin y Schvarstein, 1989). Siguiendo a Stern, Shiely y Ross (2002), la capacitación se convierte en el medio para conseguir que todos los integrantes cooperen para realizar una efectiva transición a la GBV, si estos reciben una explicación clara y detallada de los cambios esperados y de las razones que los motivan facilitará esta transición.

Como se describió en el marco teórico acerca del estado actual del mercado para las organizaciones sin ánimo de lucro, donde existe un aumento en la competencia por los recursos y pocas fuentes para los mismos. Por lo tanto el proceso de capacitación debe persuadir a los integrantes de la organización que este cambio de mentalidad es necesario para responder adecuadamente a los condicionamientos del entorno competitivo de la organización y que si estos cambios no son introducidos, la supervivencia de la organización a largo plazo estará en duda.

La capacitación se debe enfocar en los siguientes aspectos: generar preocupación e interés por los conceptos asociados con el valor, lograr que las personas comprendan la importancia de los mismos y lograr que los integren en las decisiones del día a día (García S., 2003)

Comunicación

Es importante determinar qué tipo de mensaje se debe comunicar de manera explícita y específica evitando caer en la esfera de lo obvio; mensajes asociados a los objetivos, metas e inductores de valor, mecanismos de evaluación del desempeño y de compensación, roles y autoridad para la toma de decisiones en la organización deben ser comunicados de esta manera, desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, entregando a cada uno de ellos el tipo de información adecuada a sus necesidades y los *drivers* de valor sobre los que tienen autoridad. Conocer el impacto de la labor desempeñada en la organización brinda un propósito a sus integrantes, da sentido al desempeño de sus funciones alineándolo con el propósito de la organización.

Respecto del lenguaje, es importante que la organización cuente con un glosario que especifique ciertas palabras claves respecto del modelo para favorecer la acción coordinada de los miembros.

Según Langdon (1995) citado por Schvarstein (1998, p. 280) “Aprender un nuevo lenguaje de trabajo puede parecer a veces un proceso repetitivo, pero sin embargo la repetición es crítica para el aprendizaje de cualquier nuevo lenguaje.

Toma de decisiones

Brickley *et al.* (2004) reconocen que la autoridad para tomar decisiones es un aspecto clave para la generación de valor en una organización, sin embargo no existe una forma única y mejor de brindar autoridad para la toma de decisiones, pues esta depende del tipo de organización y la forma como ésta se encuentre estructurada, decisiones como la centralización vs. descentralización o como tareas especializadas contra tareas amplias entre otras, se deben definir según las particularidades de cada organización. Es aquí donde prevalecen metodologías y procedimientos para la solución de conflictos cuando hay objetivos de la organización que se pueden contraponer, los modos de participación de los directa o indirectamente involucrados, negociaciones y búsqueda de acuerdos integradores (Schvarstein, 1998).

La cantidad y tipo de información que cada persona necesitaría para tomar sus decisiones dependería según Schvarstein (1998) de aspectos como el nivel de autoridad, el poder y tipos de liderazgo que se ejercen en la organización sin ánimo de lucro, la distribución de la información y la comunicación de la misma y el tipo de decisión que se debe tomar (estratégica, táctica y operativa).

En este orden de ideas, el proceso de toma de decisiones requerido para el modelo de GBV modifica varios de los operadores organizacionales mencionados previamente. Entonces, a los integrantes de la organización por lo menos se les deben otorgar algunos factores que complementen su puestos de trabajo facilitando la generación de valor desde la decisiones que toman, como son: proveerle de la información necesaria de los *drivers* de valor que pueden movilizar en su puesto de trabajo, permitirle aportar ideas para la mejora de los mismos y que estas ideas se puedan poner en marcha a través de las tecnologías ya descritas y que sus incentivos estén amarrados a dichos *drivers*; con estos elementos como mínimo se crean las condiciones para que cada persona pueda aportar en la generación de valor.

Esta tendencia a la descentralización en la toma de decisiones trae consigo según Brickley *et al.* (2004) una serie de ventajas y desventajas. Como ventajas se tiene el uso eficiente de conocimiento local y al vincularlo con la autoridad para la toma de decisiones podría disminuir los costos al momento de compartir y procesar información local ya que se tiene un conocimiento profundo de la zona de influencia de su proyecto o servicio.

Otra ventaja se refleja en la disminución del tiempo para la toma de decisiones y aumentar la capacidad de respuesta, cuando se otorga autoridad para la toma de decisiones a diversos integrantes de la organización como gerentes de proyectos o de servicios se promueve una toma de decisiones más rápida y acorde a las condiciones cambiantes del mercado o zona de influencia de su proyecto

o servicio facilitando un mayor aprovechamiento de las oportunidades presentes en el entorno local.

Cuando se descentraliza la toma de decisiones se libera tiempo a la alta gerencia permitiéndole enfocarse en las decisiones estratégicas, en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios o proyectos y en el desarrollo de las capacidades requeridas por estas nuevas oportunidades, y por último constituye una estrategia de atracción y retención de talentos en la organización proporcionándoles experiencia en la toma de decisiones que servirá como formación y desarrollo de competencias requeridas para acceder a posiciones superiores en la organización, Brickley *et al.* (2004).

Sus desventajas se pueden apreciar en los posibles inconvenientes con los incentivos de los integrantes de la organización responsables por la toma de decisiones, ya que se enfocarían en generar impacto en los indicadores de corto plazo, pues en la mayoría de las ocasiones los planes de incentivos están relacionados con este tipo de indicadores; lo cual genera como ya se expuso en el marco teórico un detrimento de las capacidades que tiene la organización en el futuro. Para enfrentar esta situación, en la sección anterior de métodos y procedimientos para el modelo se propuso utilizar el establecimiento de incentivos asociados a los resultados de los *drivers* de valor, tanto de corto como de mediano y largo plazo.

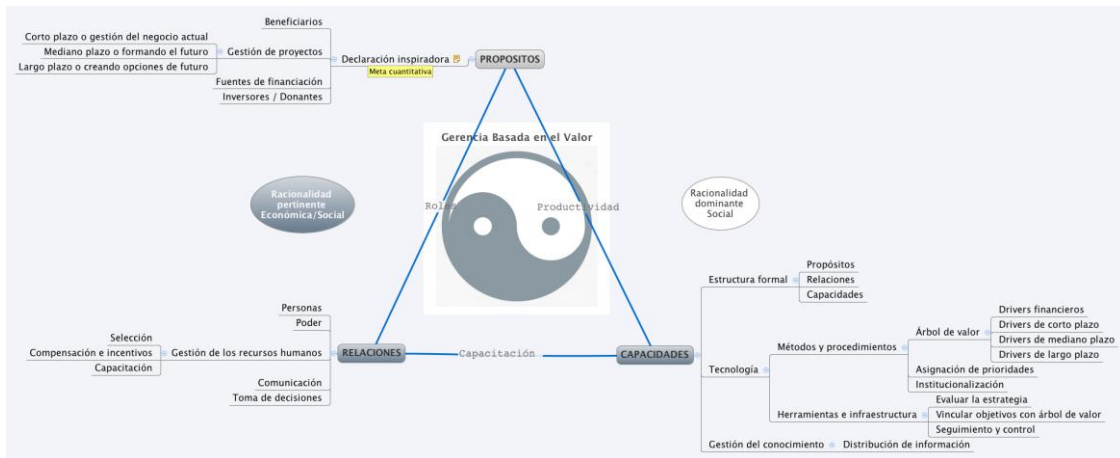
Otra importante desventaja es que el modelo gerencial de la organización puede verse gravemente afectado pues los gerentes podrían operar de manera independiente dejando de percibir importantes efectos colaterales de sus decisiones en la operación global de la organización, de igual manera sería “costoso para los gerentes o directivos locales llevar a cabo sus propios análisis de mercado si sus mercados son similares; la mayoría de la información podría ser obtenida llevando a cabo una sola investigación” (Brickley *et al.*, 2004: 82). Por ejemplo, en una institución educativa con presencia en diferentes municipios o localidades donde los directivos de cada sede en procura de ofrecer un servicio diferenciado para esta localidad diseñan y ofertan de manera independiente programas académicos en informática a sabiendas que se podría hacer un diseño unificado desarrollándolo en todas las sedes evitando desgaste administrativo y duplicidad de recursos y actividades.

Otra desventaja que se podría presentar con la descentralización, se fundamenta en que los gerentes locales cuentan con experiencia limitada, obtienen información de un solo lugar y toman decisiones que podrían ser emitidas desde la sede central y solo sería cuestión de replicar en cada una de las sedes u organizaciones satélites. Para manejar este tipo de situaciones es posible que desde la gerencia central se administre el flujo de información y coordinar la toma de decisiones facilitando la transferencia de información a quienes toman decisiones en forma local.

En una gran síntesis se presenta el modelo propuesto de GBV para empresas sin ánimo de lucro el cual se mueve en la relación dialógica entre el valor social y valor el económico, dos polos opuestos y complementarios, que se evidencia en los diferentes dominios –Propósitos, Relaciones y

Capacidad– y procesos –Roles, Productividad y Capacitación– (Ilustración 41).

Ilustración 41 Modelo de la GBV para una ONG



Fuente: elaboración de los autores a partir de J. Etkin y L.Schvartein (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires. Paidós.

8 Caso de estudio: la Caja de Compensación Familiar de Caldas, Confamiliares

8.1 Dominio de los Propósitos

Confamiliares cuenta con una declaración inspiradora de propósito, definida luego de un ejercicio exhaustivo de planeación estratégica realizado en 2011, que dio siguiente resultado:

Visión

En 2017 seremos, para los afiliados y beneficiarios, aliados en el mejoramiento de su calidad de vida; para la sociedad, las empresas y el gobierno, un socio de valor en la gestión del desarrollo social.

Misión

En Confamiliares estamos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida de nuestra población afiliada y beneficiaria y la generación de procesos de desarrollo social en el departamento de Caldas.

La planeación estratégica está fundamentada en el siguiente Mapa estratégico:

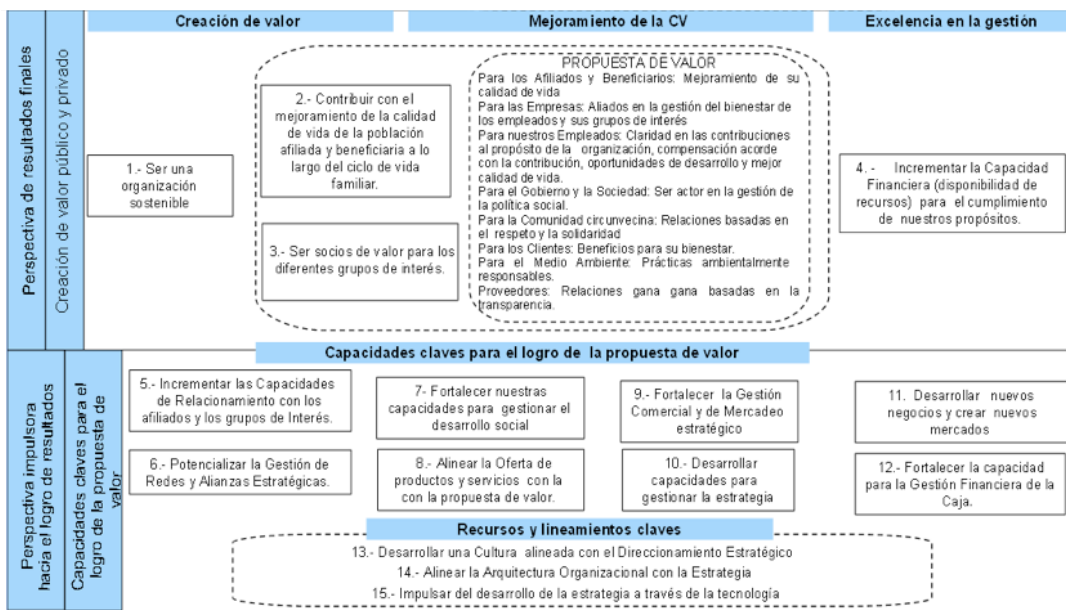
- *Lineamientos estratégicos: grandes directrices que le ponen marco a la estrategia misma.*
- *Valores: criterios de actuación.*
- *Misión: define el porqué de nuestra existencia, la razón de ser.*
- *Visión: define el qué queremos ser.*
- *Vectores: lineamientos de acción a largo plazo, en los que la organización concentrará su esfuerzo para crear o mantener ventajas competitivas. Se convierten en conjuntos de objetivos relacionados, que representan los principales temas estratégicos.*
- *Perspectivas: definen los ámbitos en los cuales la organización debe generar resultados. En el mapa de Confamiliares, se tienen dos perspectivas; de resultado final, orientada a la creación de valor para los diferentes grupos de interés; y de desarrollo de capacidades organizacionales e impulsoras para el logro de los resultados.*
- *Objetivos estratégicos: define aspectos claves que deben lograrse para asegurar el cumplimiento de la estrategia y lo que la organización desea/espera lograr (Confamiliares, 2010).*

Confamiliares, como organización centrada en la creación de valor público a través del cumplimiento de su misión, debe actuar proactivamente para atraer y disponer de los recursos que necesita para producir ese valor y lograr mantener la legitimidad y la sobrevivencia de la filosofía

de la compensación. Se trata, entonces, de lograr optimizar la relación entre la generación de valor social y económico, como mejor expresión de la actuación socialmente responsable.

Confamiliares define que más allá de la mera satisfacción de las necesidades de los afiliados y sus beneficiarios, debe procurar la creación de valor de los diferentes grupos de interés, superando sus expectativas de manera sostenible. Este pensamiento se ve reflejado en el Mapa estratégico, en la perspectiva de resultados finales o de impacto –tradicionalmente “financieros” y de “cliente”–, a través de la definición de objetivos que permiten un apalancamiento para las fuentes de financiación, tal como se aprecia en la Ilustración 42.

Ilustración 42 Mapa estratégico de Confamiliares



Fuente: Caja de Compensación Familiar de Caldas, Confamiliares (2010). *Direccionamiento Estratégico 2010-2015*. Manizales.

De igual forma, se puede observar que Confamiliares comprende que un factor determinante que le permita ser competitiva en el presente y sostenible en el futuro es la excelencia en la gestión, generando resultados que apunten a la creación de valor para los grupos de interés –afiliados y beneficiarios, empresas, empleados, gobierno y sociedad, comunidad circunvecina, clientes, medio ambiente y proveedores–.

Dentro de la perspectiva impulsora hacia el logro de los resultados, la Caja tiene identificados dos grupos de objetivos estratégicos. El primero busca el desarrollo de las capacidades claves para el logro de la propuesta de valor; el segundo busca estructurar los recursos y definir los lineamientos necesarios para alcanzar los resultados (Tabla 15). Cada uno de estos objetivos viene acompañado de sus diferentes criterios e indicadores de logro con las metas cuantitativas establecidas.

Tabla 15 Cuadro de mando integral objetivos de resultado final

Objetivo	Indicador del objetivo	Criterio de logro 2010-2017		Indicador del criterio de logro
<p>1. Ser una organización sostenible: “Permaneceremos en el tiempo como un actor y socio en el mejoramiento de la calidad de vida y como una organización socialmente responsable y económicamente exitosa”.</p>	<p>Incremento del valor de la empresa en el largo plazo</p>	<p>Que se incremente el valor social de la marca Confamiliares</p>		<p>Valor de la marca Confamiliares</p>
		<p>Que se incremente el valor económico y social de la empresa</p>		<p>Incremento del valor de la empresa: EVA, ROIC + incremento en el beneficio social generado</p>
<p>2. Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la población afiliada y beneficiaria a lo largo del ciclo de vida familiar: “Entendiendo que Confamiliares es un actor más en los procesos de desarrollo social del Departamento y del reconocimiento de la familia como unidad básica de la sociedad, buscaremos mejores condiciones para el desarrollo de capacidades y acceso a oportunidades enfocadas en ingresos, salud, educación y cultura del bienestar para la población afiliada y beneficiaria en las diferentes etapas del ciclo de vida familiar”.</p>	<p>Incrementar el nivel de contribución al mejoramiento de la calidad de vida</p>	<p>Índice de condiciones de vida de la población afiliada y beneficiaria</p>		
		<p>Porcentaje de la población que mejora sus ingresos</p>	<p><i>Ingreso</i> Que se mejoren las condiciones para la empleabilidad (vinculación al mercado laboral o emprendimientos)</p>	<p>Porcentaje de egresados de los programas de la Caja que se insertan al mercado laboral</p>
				<p>Número de emprendimientos generados por los egresados de los programas de la Caja</p>
				<p>Incremento promedio del ingreso de los usuarios</p>
		<p>Porcentaje de la población que mejora sus ingresos</p>	<p><i>Ingreso</i> Que los subsidios asignados a los productos y servicios sean recibidos por el beneficiario a través de las diferentes redes y lleguen al mayor número de estos (universalidad y equidad)</p>	<p>Valor de los recursos recibidos por los beneficiarios</p>
				<p>Incremento promedio del ingreso de la población sujeto de los programas</p>
<p>Número de trabajadores y beneficiarios cubiertos por el servicio frente al mercado potencial</p>				

		Porcentaje de la población que mejora su nivel educativo	<i>Educación</i> Que se incremente el nivel de escolaridad de la población afiliada y beneficiaria	Nivel de escolaridad de la población afiliada y beneficiaria
			<i>Educación</i> Que se desarrollen competencias en los docentes que eleven la calidad educativa	Nivel de desarrollo de las competencias definidas
		Porcentaje de la población que mejora sus condiciones de salud	<i>Salud</i> Que se genere cultura para el autocuidado de la salud en la población afiliada y beneficiaria	Percepción de valor que el afiliado le asigna al auto cuidado de su salud
			<i>Salud</i> Que se fortalezcan los servicios de salud enfocados al mejoramiento de la calidad de vida	Número de personas beneficiadas por los servicios de salud afiliadas a Confamiliares
3. Ser un socio de valor para los diferentes grupos de interés: “Crearemos relaciones de valor con todos aquellos grupos que se ven afectados por las actividades de la organización, de tal forma que perciban a Confamiliares como la mejor opción para establecer compromisos de participación y construcción conjunta desde los propósitos e intereses comunes”.	Mejorar la percepción de los diferentes grupos de interés	“Que el afiliado y beneficiarios nos reconozca como aliado en el mejoramiento de su calidad de vida”.	Nivel de satisfacción de los grupos de interés con relación a la propuesta de valor	
Que los grupos de interés comprendan, valoren y evidencien en su interacción con Confamiliares la propuesta de valor				

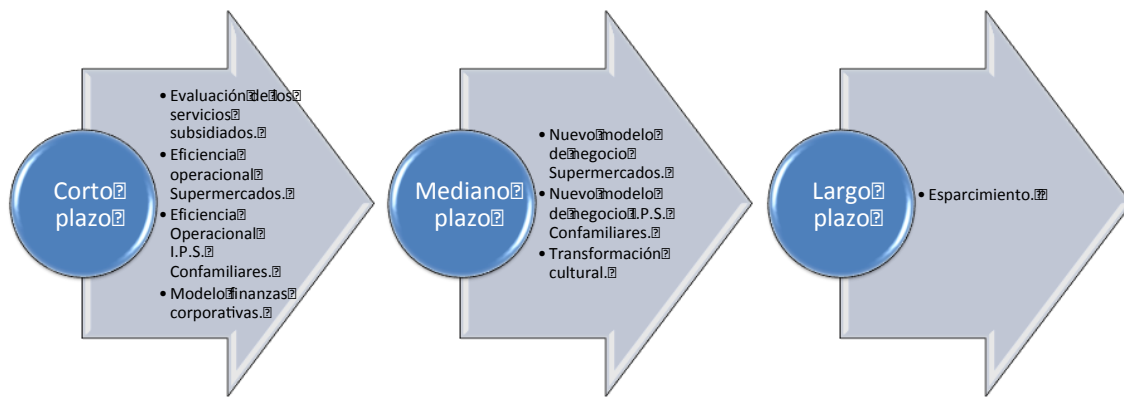
4. “Incrementar la capacidad financiera (disponibilidad de recursos) para el cumplimiento de nuestros propósitos: garantizaremos que la organización disponga, de los recursos económicos para cumplir con los propósitos misionales”.	“Incrementar la disponibilidad de recursos para el cumplimiento de nuestros propósitos”.	<i>Generación de excedentes</i> “Por la rentabilidad de nuestro portafolio de negocios actuales (IPS, supermercados, créditos, alimentos y bebidas, turismo – eventos, nevados, asopagos, sos–)”.	Rentabilidad neta del portafolio de negocios
		Incremento en las ventas realizadas a empresas	Excedentes generados
		<i>Recursos para inversión social</i> Que se incrementen los recursos de cooperación internacional y nacional	Ingresos provenientes de recursos de cooperación
		<i>Recursos para inversión social</i> Que se disponga de recursos provenientes de la operación de programas sociales con terceros	Ingresos provenientes de la operación de programas sociales con terceros
		<i>Disminución de costos y gastos</i> “Que los costos y gastos operativos de nuestros productos y servicios sean óptimos”.	Disminución de costos y gastos (subsidios, <i>grants</i>)
			Disminución de costos y gastos en los negocios con ánimo de lucro

Fuente: elaboración de los autores a partir de Caja de Compensación Familiar de Caldas, Confamiliares (2010). *Direccionamiento Estratégico 2010-2015*. Manizales.

Igualmente se debe configurar la gestión de los proyectos requeridos para la puesta en marcha de la operación de la declaración inspiradora del propósito (estrategia), siguiendo una metodología adecuada. Esta puede ser la propuesta por el Project Management Institute, PMI®,¹⁴ que plantea como punto de partida definir claramente el relacionamiento con los objetivos estratégicos, el alcance y los entregables tangibles del proyecto. La Tabla 16, en la página siguiente, presenta un resumen de los proyectos definidos en el direccionamiento estratégico de Confamiliares.

El portafolio de proyectos de Confamiliares busca impactos a corto, mediano y largo plazo, según la propuesta metodológica realizada en el modelo, como se muestra en la Ilustración 43.

Ilustración 43 Portafolio de proyectos de Confamiliares en los tres horizontes de tiempo



Fuente: elaboración de los autores.

¹⁴ Project Management Institute. Sitio web: <http://www.pmi.org/>

Tabla 16 Proyectos encargados de “operacionalizar” la estrategia en Confamiliares

Objetivo estratégico	Programa	Proyecto	Objetivo general	Objetivos específicos	Entregables	Período de tiempo
8. Alinear la oferta de los productos y servicios con la propuesta de valor	Alineación de los servicios con la propuesta de valor	Evaluación de los servicios subsidiados	Evaluar el portafolio actual de servicios subsidiados respecto a la propuesta de valor de la Caja	<p>Analizar el estado actual del ciclo de vida de los servicios</p> <p>Realizar análisis de competidores para los servicios</p> <p>Identificar el nivel de eficiencia, efectividad y equidad de cada uno de los servicios</p>	Recomendación sobre el portafolio de servicios en término de crear, reducir, incrementar y eliminar.	Corto
11. Desarrollar nuevos negocios y crear nuevos mercados		Esparcimiento	Definir enfoque y oferta de esparcimiento para la población objetivo	<p>Evaluar el portafolio de servicios de tiempo libre y ocio de la organización</p> <p>Formular el modelo que garantice la actualización, modernización e innovación la oferta de servicios de tiempo libre respondiendo a las nuevas tendencias de uso del tiempo con énfasis formativo y de salud, como parte del enfoque organizacional</p>	<p>Presentación de enfoque corporativo de esparcimiento</p> <p>Rediseño del portafolio</p> <p>Modelo de negocio</p> <p>Plan de comunicaciones</p> <p>Plan de mercadeo</p>	Largo

4. Incrementar la capacidad financiera (disponibilidad de recursos) para el cumplimiento de nuestros propósitos	Mejoramiento en la eficiencia operacional	Supermercados	Mejorar la productividad de la cadena de Supermercados y la IPS de Confamiliares	Mejorar la infraestructura actual y necesaria para operar el modelo actual del Supermercado y la IPS de Confamiliares	Documentación de procesos, procedimientos y políticas actual (AS IS), en conjunto con las competencias, responsabilidades, roles y sistemas de información requeridos con el objetivo de eliminar las actividades que no agregan valor estructurando un AS IS mejorado	Corto
		IPS de Confamiliares		Ajustar la arquitectura empresarial actual para los Supermercados y la IPS de Confamiliares		Corto
11. Desarrollar nuevos negocios y crear nuevos mercados	Nuevos modelos de negocio	Supermercados	Diseñar el modelo de negocio para los Supermercados y la IPS de Confamiliares, que responda a las necesidades del mercado	Identificar necesidades y expectativas del mercado	Modelo de negocio implementado y operando	Mediano
		IPS de Confamiliares		Alinear las necesidades y expectativas del mercado con la propuesta de valor de los negocios Definir el modelo operacional requerido para garantizar el portafolio de servicios asegurando la viabilidad financiera Implementar el modelo de negocio propuesto		

<p>13. Desarrollar una cultura alineada con el direccionamiento estratégico</p>	<p>Desarrollo de capacidades</p>	<p>Transformación cultural</p>	<p>Generar la cultura organizacional que la Caja require para el logro de sus objetivos</p>	<p>Identificar los aspectos determinantes (positivos y negativos) de la cultura organizacional en Confamiliares</p> <p>Fortalecer los determinantes que favorecen la cultura requerida y determinar estrategias para atacar lo que impiden la emergencia de la cultura esperada</p>	<p>Cultura deseada definida</p> <p>Plan de desarrollo y carrera diseñado e implementado. Políticas y prácticas (críticas) alineadas con la propuesta de valor definida</p> <p>Estilo de liderazgo adecuado a la organización definido y su plan de desarrollo implementado</p> <p>Cargos claves identificados y diseñados, con los planes de desarrollo necesarios para que los colaboradores alcancen altos desempeños</p>	<p>Mediano</p>
---	----------------------------------	--------------------------------	---	---	---	----------------

12. Fortalecer la capacidad para la gestión financiera de la Caja		Modelo de finanzas corporativas	Proponer un modelo de finanzas corporativas para Confamiliares que le brinde la información confiable y oportuna para la toma de decisiones alineadas con la estrategia organizacional	<p>Identificar el estado actual de las finanzas corporativas en Confamiliares y las mejores prácticas a nivel nacional, referentes para la Caja, y poder realizar la síntesis del modelo a las condiciones particulares de la organización, a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias</p> <p>Proponer un modelo de finanzas corporativas para Confamiliares que le brinde información confiable y oportuna para la toma de decisiones alineadas con la estrategia organizacional</p>	<p>Estado actual de la gestión financiera en Confamiliares.</p> <p>Referenciación de modelos de gestión financiera en empresas u otras instituciones</p> <p>Definición de la arquitectura empresarial requerida para operar finanzas corporativas que genere las metodologías, herramientas y capacidades</p>	Corto
---	--	---------------------------------	--	---	---	-------

Fuente: elaboración de los autores a partir de Caja de Compensación Familiar de Caldas, Confamiliares (2010). *Direccionamiento Estratégico 2010-2015*. Manizales.

8.2 Dominio de las Capacidades

Confamiliares debería contar con un grupo de procesos, roles y responsabilidades claramente asignadas para la gestión del valor en la organización, así como se relacionan en el modelo propuesto, de manera que exista una construcción y evaluación independiente y objetiva del desempeño de los servicios y de cada uno de los negocios privados respecto del cumplimiento de los propósitos.

Se presenta a continuación la red de procesos para la GBV propuesta para Confamiliares, donde se puede observar cómo los procesos requeridos para el modelo, como Evaluación y valoración de la estrategia, Gestión de inductores de valor, Evaluación del desempeño financiero y Valoración de la organización, se incorporan como parte de los procesos estratégicos de la Caja, que son Planeación estratégica y gestión de proyectos, Seguimiento y control, Gestión del conocimiento y Gestión del talento humano (Ilustración 44).

Ilustración 44 Red de procesos de la GBV para Confamiliares



Fuente: elaboración de los autores.

En este orden de ideas, la Tabla 17 detalla los procesos esenciales para la GBV, presentando su objetivo, resultados requeridos e insumos.

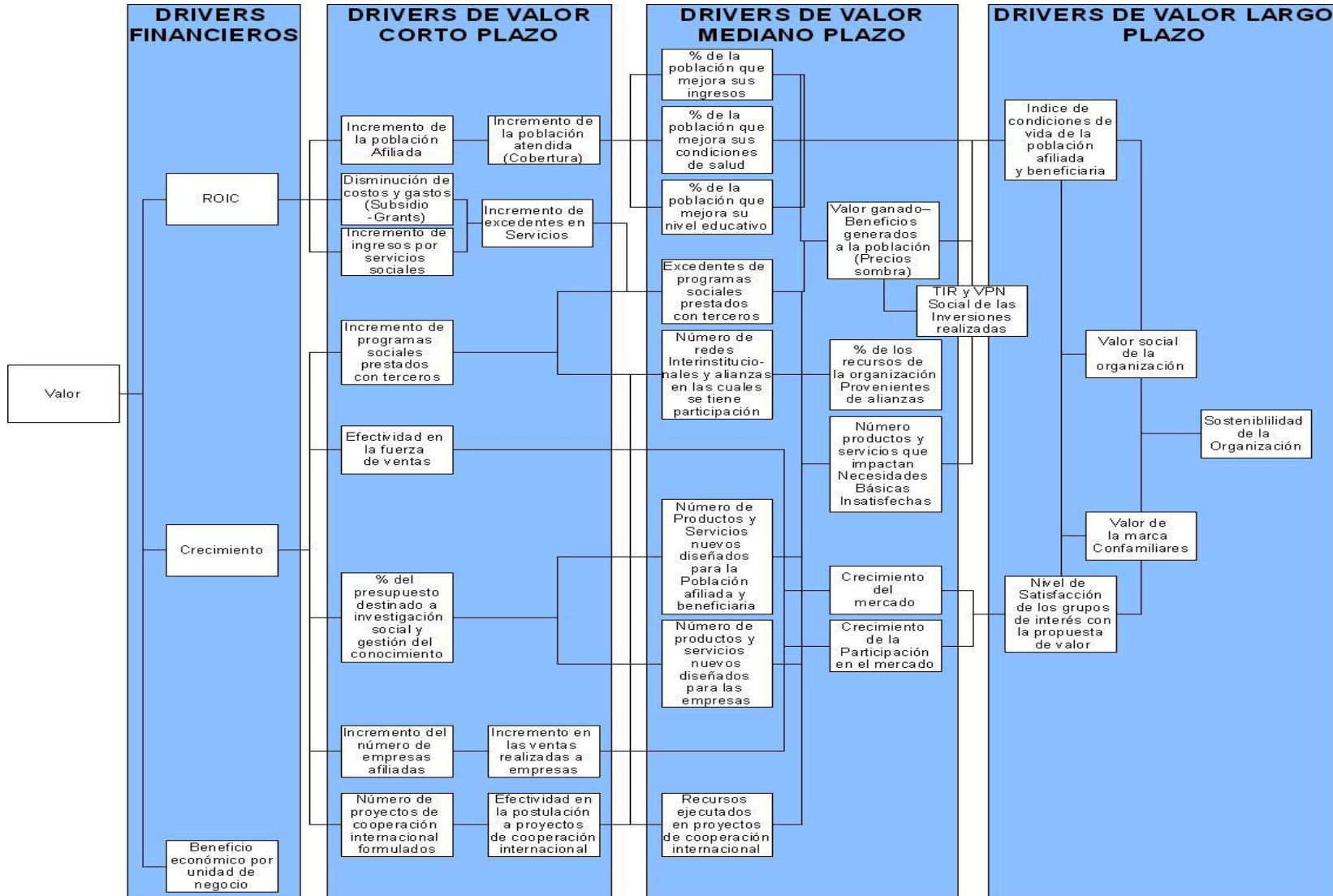
Tabla 17 Descripción de procesos esenciales de la GBV

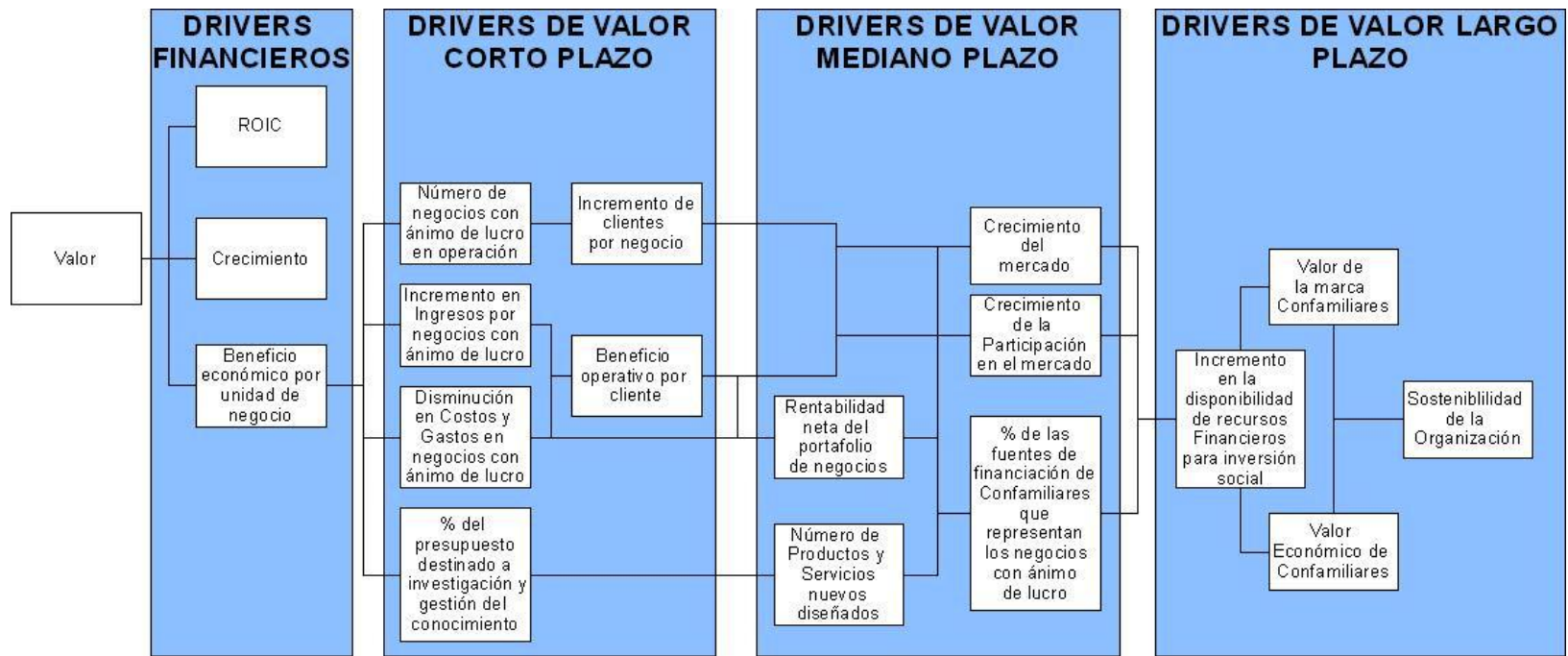
Proceso	Objetivo	Resultados	Insumos del proceso
Evaluación y valoración de la estrategia	Determinar el potencial de creación de valor de las diferentes alternativas estratégicas del negocio permitiendo a la alta gerencia tomar las decisiones de mayor impacto a mediano y largo plazo.	Valoración de los impactos financieros que implicaría la implementación de cada alternativa de negocio, teniendo en cuenta la generación de valor público y privado.	Planeación y gestión de proyectos: oportunidades y alternativas de negocio, información necesaria para la evaluación y valoración como mercados potenciales, recursos e insumos requeridos, inversiones y supuestos de crecimiento
Gestión de los inductores de valor	Identificar y priorizarlos los <i>drivers</i> o inductores de valor para el negocio tanto privados como públicos de manera que se pueda articular los resultados a obtener con las aspiraciones de la organización y las decisiones del día a día	Árbol de valor con sus tres horizontes de tiempo y articulado con los objetivos de resultado final y el portafolio de proyectos.	Seguimiento y control: plan de seguimiento periódico a los inductores con frecuencia, metas, responsables
Evaluación del desempeño financiero	Analizar los resultados históricos de cada uno de los negocios con el fin de estimar su desempeño financiero en cuanto a creación de valor. Teniendo en cuenta la estrategia que ha desarrollado el negocio en el período analizado	<ul style="list-style-type: none"> · Diagnóstico de desempeño financiero del negocio basado en sus indicadores de rentabilidad y generación de caja. · Estimación de la creación de valor. · Estimación de generación de caja (flujo de caja libre - EBITDA) 	Seguimiento y control: Estado de Resultados Balance General Gestión de los inductores de valor: <i>drivers</i> de valor
Valoración de la organización	Realizar un monitoreo periódico de los impactos de la estrategia seleccionada en el valor del negocio	<ul style="list-style-type: none"> · Estimación de la generación de valor EVA en los tres horizontes de tiempo. · Capacidad de generación de caja vía flujo de caja libre - EBITDA en los tres horizontes de tiempo · Valor del negocio 	Seguimiento y control: <ul style="list-style-type: none"> · Estado de resultados. Balance general. Gestión de los inductores de valor: <ul style="list-style-type: none"> · <i>Drivers</i> de valor Evaluación del desempeño financiero: <ul style="list-style-type: none"> · Diagnóstico de desempeño financiero del negocio basado en sus indicadores de rentabilidad y generación de caja · Estimación de la creación de valor · Estimación de generación de caja (flujo de caja libre - EBITDA)

Fuente: elaboración de los autores.

Adicionalmente, según los métodos y procedimientos, es necesario contar con el árbol de valor, para lo cual se debe partir de todos y cada uno de los indicadores de los objetivos estratégicos e identificar los inductores de valor que conformarán el árbol. Dicha identificación debe estar a cargo del equipo directivo de la organización, conformado por representantes de cada uno de los servicios y negocios, al igual que su priorización, debido a que son ellos los conocedores de la operación actual y deseada de su negocio y servicio. A continuación se presenta una propuesta del árbol de valor para Confamiliares (Ilustración 45).

Ilustración 45 Árbol de valor de Confamiliares





Fuente: elaboración de los autores a partir de información suministrada por Confamiliares.

A continuación se hará una explicación del árbol de valor propuesto para Confamiliares, según el cual esta organización busca alcanzar su sostenibilidad al generar impactos de beneficio público y privado, obteniendo un alto retorno sobre la inversión, crecimiento y beneficio económico en las unidades de negocio con ánimo de lucro. Los *drivers* de valor identificados en el árbol corresponden a los indicadores asociados a los objetivos estratégicos del direccionamiento, con una relación de causalidad entre los mismos.

Una de las formas para alcanzar retorno sobre la inversión social es con el incremento de la población afiliada, que permite el aumento en los fondos disponibles por recaudos de parafiscales provenientes de nuevas empresas afiliadas; estos recursos facilitan la ampliación de la capacidad de la organización para atender una mayor cantidad de población (cobertura), aumentando el porcentaje población que mejora sus ingresos, sus condiciones de salud y su nivel educativo, lo cual redundará en beneficios de largo plazo a la población (precios sombra), como la posible generación de emprendimientos, mejoramiento del empleo y aumento de autoconsumo, impactando positivamente la TIR social y el VPN, lo cual, a largo plazo, posibilita una mejoría en el índice de condiciones de vida de la población afiliada y beneficiaria, permitiendo el crecimiento en el valor social de la empresa y contribuyendo a su sostenibilidad.

Una de las alternativas para generar crecimiento es formular un mayor número de proyectos de cooperación internacional, lo que aumenta la probabilidad de obtener mayores recursos de estas fuentes; además, se debe hacer un importante esfuerzo en el diseño de nuevos productos para la población afiliada. Para las empresas fruto de una alta inversión en procesos de investigación social y gestión del conocimiento, facilita el crecimiento del mercado objetivo y la participación, dado que se dispone de mayores recursos de fuentes diferentes a las convencionales (parafiscales) y el diseño es más especializado. De esta manera, se impacta positivamente el nivel de satisfacción de los grupos de interés, mejorando el valor social y la marca de la organización.

El beneficio económico en las unidades de negocio con ánimo de lucro se logra al impactar varios factores a la vez: buscar la rentabilidad neta del portafolio de negocios vía el mejoramiento de la eficiencia operacional, a través de la gestión de ingresos, costos y gastos; garantizar el crecimiento y participación en el mercado por medio de la captura/mantenimiento de clientes y el incremento de negocios en la cartera de inversiones; diseñar nuevos productos y servicios invirtiendo recursos en investigación y gestión del conocimiento. Con estos elementos conjugados, se obtiene como resultado recursos financieros provenientes de fuentes diferentes a los parafiscales, posibilitando la disponibilidad de recursos para inversión social.

La institucionalización se hará, entonces, a partir de la evaluación de la declaración inspiradora de propósito, que se ejecutará a través de los proyectos. Esto se haría por medio de la evaluación

financiera de cada uno de los diferentes proyectos ubicados en los tres horizontes de tiempo (corto, mediano y largo plazo), bajo la metodología de flujos de caja descontados, incluyendo en los proyectos de impacto social la valoración o conversión de dichos impactos en términos financieros en los flujos de caja del proyecto en particular, de manera que permita reflejar financieramente su impacto social.

El seguimiento y control se debe fortalecer al implementar herramientas aportadas por la gestión de proyectos, de forma que se pueda evidenciar el impacto de los proyectos en las metas y objetivos de la estrategia relacionados en los inductores de valor priorizados. Este seguimiento, como se dijo en la descripción del modelo en el Capítulo 7, se debe articular al seguimiento que se realiza normalmente en Confamiliares.

Es necesario que Confamiliares implemente prácticas de gestión del conocimiento que permitan compartir, sistematizar, analizar y construir a partir de las decisiones y acciones que generan impacto positivo en los resultados por parte de sus integrantes. El uso de herramientas tecnológicas provistas por la web 2.0 son un conjunto de opciones interesantes que facilitan este tipo de gestión. En la Caja ya existen algunas herramientas que permiten desarrollar esta función; pero, en una etapa inicial de registro de información, actuando como gestores, estas se deben potencializar para lograr un trabajo en red corporativo, de manera que los colaboradores puedan compartir sus inquietudes, problemas, propuestas y sus soluciones, generando espacios de discusión y construcción de nuevas ideas, en busca del mejoramiento del desempeño de la organización.

Es importante llegar a un lenguaje común sobre la GBV, ya que al contar con él se facilita la transferencia de conocimiento; por tal motivo, la capacitación a los integrantes de Confamiliares acerca de la GBV se convierte en un proceso de apalancamiento para gestionar el conocimiento en la organización.

La GBV, como mensaje, al estar vinculada a los *drivers* de valor –de corto, mediano y largo plazo– ya identificados y priorizados por el equipo directivo, permite que los contenidos no sean difíciles de comprender, debido a que la naturaleza de la información que se va a transferir está definida en términos de fácil relación con la gestión del día a día de los colaboradores y el desarrollo de la organización a través de los proyectos, ya que los inductores reflejarían su gestión.

En cuanto a las herramientas e infraestructura, el sistema de información que debe habilitar los procesos del modelo de GBV, de acuerdo al diagnóstico de la Caja, debe permitir una medición en tiempo real de los inductores de valor; para esto se deben implementar prácticas que faciliten su utilización, ya que no necesariamente deben ser sistemas de última tecnología, como se describe en el modelo; sin embargo, la Caja actualmente cuenta con software que brinda información en tiempo real, como las matrículas de los estudiantes y sus cursos, los usuarios de los centros vacacionales de

paseos diurnos y hospedaje y un sistema contable y de tesorería que está soportado por un software que permite la planeación de recursos empresariales (*enterprise resource planning*, ERP), reconocido a nivel internacional.

Por otra parte, los encargados de llevar a buen término este modelo en la práctica son las personas, pero deben de contar con cierto nivel de responsabilidades y roles asignado, de manera que les permita desempeñar sus funciones obteniendo los resultados esperados por la organización. A continuación se describen las responsabilidades esperadas para un gestor de valor de nivel estratégico en la Caja, que sería el equivalente a un gerente financiero corporativo; las responsabilidades esperadas de un gestor de valor de nivel táctico, que sería el equivalente a un gerente de unidad de negocio como el supermercado o la IPS y la clínica, o líder del área de educación o recreación y las responsabilidades por resultados de un gestor de valor de nivel operativo que sería el equivalente a un analista.

Gestor de valor estratégico

- Desarrollo de una estructura de capital creadora de valor y recomendaciones para una política de asignación de recursos.
- Negociación y ejecución de todas las transacciones financieras principales, como desarrollo de estrategias de financiación.
- Medir el potencial de creación de valor de los planes y ejercer una supervisión de dichos planes.
- Evaluación del portafolio de negocios, generando información para toma de decisiones de crecer, crear, marchitar o cerrar unidades de negocio.
- Asegurar que los planes se centren en los generadores de valor.
- Establecer estándares de medición financiera y de desarrollo de sistemas para supervisar los resultados.
- Desarrollar perspectivas en oportunidades de negocio.
- Evaluar la capacitación y pericia profesional del personal para aprovechar oportunidades y sugerir programas que incorporen conocimientos y técnicas inexistentes pero necesarias.
- Realizar valoraciones financieras para propuestas concretas.

Gestor de valor táctico

- Desarrollo de medidas claves de rendimientos y resultados para cada unidad de negocio.
- Asegurar que las unidades de negocio tengan implementados los controles de gestión adecuados.

Gestor de valor operativo

- Evaluar los resultados de las unidades de negocio, control de costos y gastos, seguimiento de los *drivers* de valor y definición de planes de acción en caso de desviaciones.

8.3 Dominio de las Relaciones

En Confamiliares, al ser una organización donde la racionalidad dominante es social, en palabras de Schvarstein “fundante para la concepción del rol de la organización en su contexto social más amplio” (1998: 89), las personas se convierten en el elemento más importante por considerar durante su gestión; de esta manera, sus integrantes deben estar alineados con los propósitos organizacionales. Es cierto que la relación dialógica entre los intereses particulares y organizacionales siempre estará presente, pero debe de reconocerse, a fin de poder convertirla en objeto de diseño, es decir, poder alinear los intereses particulares a los organizacionales.

Al momento de realizar una declaración inspiradora de propósito en la organización, se vive el momento de universalidad, donde todos los integrantes se declaran parte de dichos propósitos. Luego llega el momento de la particularidad, donde se enfrentan los intereses particulares con los intereses de la organización y los integrantes sienten el conflicto; en este momento es donde la organización debe gestionar el momento de la singularidad, donde se llegan a acuerdos entre los integrantes y la misma (Schvarstein, 1998).

Confamiliares puede optar por la realización de este acuerdo y esperar que pasen los momentos de universalidad y particularidad, o alinear dentro del sistema de recursos humanos un proceso de selección de personal acorde con los propósitos de la organización, de manera que el perfil de los integrantes candidatos a ingresar se alinee a los propósitos según el objetivo de la selección del personal, que es disponer a la organización el personal calificado con las competencias requeridas, de tal manera que se ajuste a su identidad; en las organizaciones sin ánimo de lucro, se debe buscar que las características de los integrantes se acerquen al rol que deben desempeñar, buscando en este una satisfacción íntegra de sus necesidades. Situaciones en las cuales los integrantes de la organización solo se interesen en ella por su recompensa económica, generan que el tipo de participación y su grado de involucramiento no favorezcan el alcance del impacto deseado de su desempeño.

En este orden de ideas, es necesario ajustar el proceso de selección de personal de Confamiliares, particularizándolo a las unidades de negocio privados o servicios sociales, esto es, dependiendo de la racionalidad dominante social o pertinente económica.

En cuanto al poder, siguiendo a Mintzberg (1995), este se convierte en un factor de contingencia con el cual el modelo debe contenerse. Es necesario, entonces, identificar el poder imperante en la Caja; ¿es este uno que impone el temor o la confianza, inhibe o potencializa la organización y sus integrantes? Schvarstein expone que esta es una fuente de múltiples sectores que se enfrenten y negocian en torno a intereses generales y particulares (1998). ¿Cuándo los propósitos organizacionales o los intereses particulares pasan a un segundo plano?

Considerando que el modelo se encuentra basado en la descentralización del poder para la toma de decisiones y que este, al considerarse como la capacidad para controlar a los demás o al menos para controlar las decisiones que afecten a su propio trabajo Mintzberg (1995), es importante para las diferentes unidades de negocio de la Caja –salud, supermercados, servicios subsidiados– y sus respectivos proyectos, definidos y asignadas las responsabilidades en el dominio de los propósitos, junto con sus árboles de valor y los inductores de valor, que son impactados por su gestión, estas unidades y los responsables de sus proyectos deben estar en libertad de tomar las decisiones necesarias que afecten dicha gestión, impactando los inductores correspondientes y por consiguiente el desempeño de las unidades y el resultado final de los proyectos.

Al establecerse de esta manera los procesos de poder para la toma de decisiones y de información, fluirán flexiblemente donde sea necesario para lograr los impactos esperados, ya que estará distribuido entre los gerentes de negocio, de proyecto y el equipo de proyecto, es decir, en todos los niveles de la jerarquía según la naturaleza de las distintas decisiones que se tengan que tomar.

En el momento de la implementación, es necesario que los equipos cuenten con la información necesaria para el análisis, que participen en su procesamiento y que tengan el poder para elaborar las alternativas, tomar la decisión y entrar en acción.

El modelo de GBV para organizaciones sin ánimo de lucro se convierte en uno que es constitutivo de las relaciones de poder existente en la Caja, debido a que implica para su implementación ajustes al sistema de compensación, control y seguimiento, estructura formal para la GBV y sistemas de información que otorgan poder; dicho de otra manera, el modelo se convierte en una afirmación del poder instituido en la Caja (Schvarstein, 1998).

La compensación y el establecimiento de incentivos se deben manejar en acuerdo con la operación de cada una de las unidades de negocio y servicios, alineándolos a los diferentes árboles de valor de la corporación y de dichas unidades de negocio; por ejemplo, en la unidad de negocio de los supermercados, cada punto de venta debería de operar como un centro de utilidades –no de costos–, dando a los integrantes un alto grado de facultades como la selección de proveedores y de productos para surtir por punto de venta –toma de decisiones–, pero su responsabilidad para la

rendición de cuentas igualmente sería alta. Cuando se realice el seguimiento y control a dichos grupos de trabajo y sus utilidades, al equipo que supere la meta cuantitativa o un determinado umbral de utilidad se le entregaría un incentivo, y todos los equipos de cada punto de venta deben poder conocer el desempeño (comunicación) de los demás grupos. De esta manera, ningún equipo deseará quedarse atrás.

Otra de las facultades para la toma de decisiones que se les podría entregar sería la capacidad de elegir los integrantes de cada uno de los equipos de trabajo por punto de venta, es decir, los candidatos en la unidad de negocio y en determinado punto de venta entrarían en etapa de prueba en los equipos y estos, después de pasar la etapa, votarían si el candidato ingresa o no al equipo –se contrata o no–. Si el incentivo está asociado al desempeño del equipo, este no elegirá a alguien que ponga en riesgo la bonificación del equipo. Contraponer este nivel de responsabilidad a la gran libertad para tomar este tipo de decisiones garantizaría que las decisiones que tomen impulsen la generación de valor que impacten a la corporación de manera positiva. Es una GBV “operacionalizada” en el día a día, reflejada en las decisiones que se toman en el nivel operativo de la organización.

Por otra parte, la unidad de negocio de salud podría particularizar en el servicio de urgencias, ya que al ser este prestado por un equipo de trabajo, se podría autorreferenciar según los *drivers* del negocio; por ejemplo, en el control del costo médico, al contar con la autoridad de seleccionar los insumos que se vayan a utilizar frente al impacto de dos indicadores importantes –el margen por paciente y el impacto en su salud–, abarcando la racionalidad pertinente económica con el primero y la dominante social con el segundo, se “operacionalizaría” en un comité conformado por representantes del equipo de urgencias, con la responsabilidad de definir los insumos y su adecuado uso respecto de la calidad y el costo, considerando los insumos Pareto.

En cuanto a incentivos y compensación, la unidad de urgencias, al ser manejada como un centro de utilidad, las decisiones que tomen sus integrantes afectarán el resultado tanto económico con social, y articulando la compensación a estos indicadores, el equipo tenderá a autogestionarse y tomar las mejores decisiones para que genere el rendimiento esperado, tanto para la unidad como para sus integrantes. Para la selección de personal, todos los integrantes de la unidad serían evaluados por su jefe, sus colegas o pares, sus subordinados si los hubiere y los usuarios, y durante el período de prueba, según resultado de la evaluación, se generaría la selección por ellos mismos, dándoles la potestad de escoger a los mejores calificados, de manera que no afecte el desempeño global de la unidad.

El equipo debe conocer el impacto de su trabajo en el resultado final de la unidad de urgencias y en su compensación e incentivos, utilizando como mecanismos de comunicación las reuniones de

seguimiento semanal, donde se presenten los *drivers* de valor y su comportamiento; adicionalmente, se pueden utilizar técnicas de gestión a la vista, ubicando las metas y el desempeño en sitios donde sea fácilmente perceptible por los colaboradores, en tableros de control actualizados continuamente.

Respecto de los servicios sociales, ya sean administrados dentro de la operación o como proyectos, el manejo brindado puede ser igual a la propuesta planteada para supermercados y salud, ya que, de igual forma para su prestación, se cuenta con un equipo de trabajo que se puede autorreferenciar y autogestionar, equipos de trabajo a los cuales se les puede empoderar en la toma de sus decisiones, amarrando su desempeño y compensación a los *drivers* de valor de la operación o a los entregables de los proyectos.

El programa de desarrollo de competencias de la Caja debe estar encaminado, según Schvarstein (1998), a que los colaboradores adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para utilizar las capacidades que el modelo de GBV propone: árbol de valor, inductores de valor, gestión del cambio, ambiente competitivo en la búsqueda de recursos, preocupación e interés en conceptos asociados al valor público y privado, integración a las decisiones del día a día, toma de decisiones referentes a los *drivers* de valor con los cuales miden el desempeño de cada colaborador, sistemas de compensación e incentivos y medios para la gestión del conocimiento.

Este programa se debe estructurar y adelantar por equipos de trabajo acordes con su unidad de negocio y proyecto, y debe considerar las inquietudes que allí se presenten como mecanismo de mejoramiento del modelo.

9 Conclusiones

Los modelos, metodologías y herramientas generalmente usadas en el mundo de los negocios, principalmente en empresas privadas con ánimo de lucro, de libre mercado donde los conceptos de competitividad y productividad han sido tomados a la ligera en una búsqueda desaforada de la utilidad neta sin importar las consecuencias e impactos a los diferentes grupos de interés de la organización; la lucha por el corto plazo o inmediatez en la consecución de resultados, muchas veces avalada por los altos incentivos prometidos a los agentes o gerentes y exigida por los dueños de capital, que en la mayoría de las economías emergentes ni siquiera son conocidos por los agentes, ya que son dueños fútiles o fugaces de dichas corporaciones por pequeños espacios de tiempo en el juego de las acciones especulando con su valor en minutos o incluso segundos. Han llevado a una utilización inadecuada de dichas metodologías para conseguir estos resultados.

¿Qué culpa tiene la herramienta, un martillo, si es usado por un padre para romper el cráneo de su hijo recién nacido? Fuerte la analogía pero cumple su función práctica. El martillo no fue concebido para destruir, su intención primigenia fue la de construir un mundo mejor para la sociedad así como la mayoría de métodos y herramientas propuestas para la gestión de las organizaciones, tales como el cuadro de mando integral que no solamente incluye elementos financieros sino otros aspectos asociados a los diversos grupos de interés, y muchas otras herramientas dentro de las cuales se encuentran las financieras que podría decirse han sido catalogadas como las más peligrosas para la sociedad y entre las cuales se encuentra la GBV que le ha brindado a muchas corporaciones privadas con ánimo de lucro buenos resultados y algunas veces a costa del bienestar de los grupos de interés. Es en este punto donde esta disertación la presenta como un modelo de gerencia para las organizaciones sin ánimo de lucro.

El fin no debe justificar los medios, el fin debe dar razón de los medios y debe ser coherente con ellos y es por esto que el objeto de esta disertación se enmarca bajo el concepto de identidad de la organización planteado por Etkin y Schvarstein (1989), abarcando todas las dimensiones o dominios de la organización con sus propósitos, capacidades y relaciones y sus correspondientes componentes e interacciones entre ellos brindándole a la GBV los principales elementos para que el diseño impacte de una manera integral las condiciones que facilitan la generación de valor en organizaciones sin ánimo de lucro, sobre todo el relacionado con el componente humano considerado en el dominio de las relaciones siendo este uno muy importante en este tipo de organizaciones.

El padre que anteriormente hizo un uso indebido del martillo realmente tiene un problema y no hay que decirlo, pero así como el martillo la GBV puede convertir, sin haber concebido la importancia del dominio de las relaciones, a un gerente en un sicopata organizacional e incluso a la organización misma.

Dichos modelos, metodologías y herramientas deben iniciar a concebir el componente humano y social, así como Henry David Thoreau expuso en su texto sobre desobediencia civil que el medio hace parte del fin en sí mismo, que el proceso es tan importante como el resultado y sin esta alineación el fin se desvanece, llevando a la sociedad a situaciones indeseables que ya ha vivido en su historia; no se tendría que ir mucho tiempo atrás para encontrar alguna, ejemplo, la crisis hipotecaria de 2008 es el anti héroe representado, en cierto modo, por el inadecuado uso de las compensaciones e incentivos para los grandes directivos en busca de resultados corto placistas.

Las organizaciones sin ánimo de lucro se enfrentan a un constante cambio en su entorno, donde cada vez los recursos para mantener su propuesta de valor a los beneficiarios se hacen escasos y competidos. De esto que es necesario generar un cambio en su estilo gerencial utilizando esquemas de pensamiento traídos del mundo del libre mercado competitivo haciendo que se abra un abanico de opciones para sus fuentes de ingresos, financiamientos e incrementos en sus impactos sociales sin entrar en detrimento de sus finanzas ni de su patrimonio sin olvidar su racionalidad dominante de tipo social. Es cierto que el uso de este tipo de herramientas no tiene gran aceptación en este tipo de organizaciones, pero ha entregado buenos resultados en las corporaciones donde se ha implementado y mientras que el sistema o los modelos por los cuales se rige la economía actual no cambie de manera que favorezca a todos los grupos de interés y no solo a unos cuantos y como Schvarstein expone “el hasta tanto” paraliza e inmoviliza las acciones y el “mientras tanto” brinda esperanza y campos de acción alentadores.

De hecho, que una organización tenga como propósito principal la generación de impacto social no quiere decir que se deba apartar radicalmente de la racionalidad económica, esta racionalidad a pesar de no ser la dominante será pertinente en el momento de tomar decisiones de orden financiero, máxime en el contexto actual en que se desenvuelven en medios altamente competidos, donde la pugna por los recursos es cada vez más agresiva; es así como un gerente que tenga claro este panorama y que cuente con herramientas o modelos que le faciliten estas gestiones en el día a día, tendrá mayores probabilidad de que sus decisiones aseguren la sostenibilidad de este tipo de organizaciones.

- Los modelos de GBV implementados por cada organización deberán ser estructurados por su equipo directivo acorde a las características particulares de cada una de ellas, inclusive en

organizaciones de gran tamaño con varias unidades de negocio se podrá tener un modelo general y modelos específicos para cada unidad acorde a sus condiciones particulares; el presente trabajo plantea un marco general ilustrando los parámetros principales y secundarios que como mínimo se deben tener en cuenta para el diseño particular del modelo, sin pretender ser un manual detallado de las prácticas por implementar.

9.1 Conclusiones del análisis de fuentes primarias –entrevistas–

- Las prácticas de GBV que Confamiliares actualmente implementa se desarrollan muy cerca del marco de la contabilidad tradicional, inclusive en las unidades de negocio como la IPS Confamiliares y Supermercados Confamiliares, que se desenvuelven en contextos de libre mercado y cuyo fin debería ser la generación de excedentes para la posterior reinversión en programas con objeto social; en estas condiciones el presente trabajo se convierte en una propuesta general a partir de la cual las directivas inicien con el diseño detallado del modelo de GBV que deberían implementar tanto para el corporativo como para las unidades de negocio, con el objetivo de potencializar la generación de valor económico y especialmente público.
- Un comportamiento común identificado en el estudio corresponde al desarrollo rezagado de los parámetros Capacidades y Relaciones, los cuales comparativamente se encuentran por debajo del desarrollo del parámetro Propósitos, lo cual indica que las organizaciones ponen mucho esfuerzo en definir adecuadamente sus propósitos, pero se quedan cortas a la hora de construir las capacidades y relaciones que soporten su cumplimiento.

La anterior situación del desarrollo desbalanceado de los parámetros podría generar problemas en cuanto a la efectividad del modelo, partiendo de la hipótesis de la necesidad de un desarrollo integral de los parámetros pues solo de esta forma se brindan las condiciones adecuadas para potencializar realmente la generación de valor, sin embargo la verificación de esta hipótesis se escapa del alcance de esta tesis.

- El alto nivel de ajuste a las prácticas de GBV demostrado por las ONG y las IE, el cual superó el alcanzado por Confamiliares, las instituciones de salud y por los supermercados participantes en el estudio, demuestra el interés de las ONG y las IE por implementar prácticas de GBV, convalidando la importancia de la presente tesis.
- Las prácticas de GBV aplicadas en Confamiliares son casi las mismas que son implementadas por la IPS Confamiliares y por los Supermercados Confamiliares, lo cual desde la teoría no debería

presentarse, pues se esperaría que estas dos unidades de negocio que se desempeñan en mercados altamente competidos y de libre comercio tuvieran prácticas mucho más agresivas en la búsqueda de valor económico.

- Un elemento común desarrollado por todos los autores en GBV es la importancia del manejo de incentivos como elemento clave en las organizaciones que pretenden alcanzar un alto nivel de cumplimiento de sus propósitos, sin embargo, como resultado del estudio se encontró que el 55 % de las empresas encuestadas no tienen planes de incentivos para sus colaboradores, siendo este un comportamiento común en todos los sectores estudiados, incluidos aquellos como las instituciones de salud y supermercados, que se desenvuelven en mercados dominados por la racionalidad económica.
- El parámetro secundario Tipos de indicadores financieros medidos y gestionados es uno de los elementos tradicionales asociados a la gestión financiera, por lo cual se esperaría que las organizaciones participantes en el estudio tuvieran un alto desarrollo en él, sin embargo, se evidencia que la mayoría de los sectores analizados –a excepción de los supermercados–, aún utilizan solo los indicadores financieros tradicionales para la toma de decisiones, lo cual se configura en una práctica de nivel 1.
- Desde el planteamiento teórico se esperaría que los parámetros secundarios Nivel jerárquico de la gestión financiera y Roles tuviesen un desarrollo armónico, pues se encuentran ampliamente correlacionados, los resultados evidencian que en todos los sectores que hicieron parte del análisis estos parámetros no se encuentra en el mismo nivel, estando siempre en un nivel inferior el parámetro Roles.

10 Anexos

10.1 Perfil de la GBV para las organizaciones

Tabla 18 Perfil de la GBV para las organizaciones

		Perfil				
		1	2	3	4	
Elemento de la Estructura	Parámetros	Contabilidad tradicional			GBV	Pregunta orientadora / Referencia
Propósitos	Desempeño	Han decrecido consistentemente	Han sido variables con una tendencia negativa	Han sido variables con una tendencia positiva	Han presentado una evolución positiva de manera consistente	¿Cómo han sido los resultados generales de la organización en los últimos cinco años? Koller (2010), con ajustes de los autores
	Referentes de comparación para los resultados	No se tienen referentes	Comparación de resultados históricos de la misma organización	Comparación con el desempeño del sector	Referenciación con el líder del mercado y/o con las mejores prácticas	¿Cómo evalúa los resultados financieros de su empresa? Milla (2010), Copeland (2004) y Corporación Calidad (2009-2010), con ajustes de los autores

Propósitos	Gestión de la cartera de negocios	Gestión basada en el negocio tradicional que produce la mayor parte de los beneficios actuales	Gestión basada en la consolidación de oportunidades emergentes para la organización, las cuales ya poseen ingresos, pero su flujo de caja aún no es positivo	Gestión basada en la búsqueda de futuros negocios	¿A qué dedica la alta gerencia de su compañía la mayor parte de su tiempo? Copelan (2004: 130)
	Prioridad principal	Búsqueda de rentabilidad y resultados netos	Búsqueda de crecimiento y eficiencia del capital al máximo nivel	Desarrollar el potencial futuro y solidez, a través del análisis de múltiples escenarios	¿Cuál de las siguientes alternativas representa mejor las prioridades de la gerencia? Copelan (2004: 130)

Propósitos	Respuesta ante coyuntura o crisis financiera	Técnicas de downsizing o achique (recorte de personal).	Reducción de gastos “suntuarios” tales como: inversión en I+D, gastos de publicidad y mercadeo, y rubros de formación de personal, entre otros	Implementación de técnicas para el mejoramiento de la eficiencia operacional	Desarrollo de nuevos mercados, búsqueda de socios estratégicos, reconfiguración del modelo del negocio, lanzamiento de nuevos productos y servicios	Cuando su organización se enfrenta a una crisis económica, ¿cuál de las siguientes opciones sería la primera decisión que tomaría? Stern (2002), Schvarstein (1998), con ajustes de los autores
------------	--	---	--	--	---	--

	Relación de la estrategia y los recursos para financiarla (presupuestos)	No se tiene un proceso de elaboración de presupuestos estructurado.	Presupuesto de corto plazo anualizado, definido partiendo de históricos y perspectivas a corto plazo	Presupuestos asignados a los proyectos. Los presupuestos financieros de corto plazo (anuales) apoyan el cumplimiento de los objetivos y metas definidos por la estrategia corporativa en ejecución	Presupuestos generales según horizonte de la planeación estratégica y presupuestos detallados anuales y por proyectos	¿Cuál de los siguientes enunciados representa mejor su proceso de elaboración de presupuestos? Christensen, Kaufman y Shih, (2008); Copelan (2004), con ajustes de los autores
--	--	---	--	---	---	---

Capacidades	Imperativos de gestión en capacidades	Mejoramiento de las capacidades existentes	Gestión de las capacidades necesarias para el desarrollo de los negocios emergentes		Búsqueda de las capacidades que serán necesarias para los negocios futuros	¿Cuál es la principal responsabilidad de la alta gerencia de su organización? Copelan (2004: 130)
	Propósitos del sistema contable y financiero	Registrar, clasificar e interpretar las transacciones del negocio	Rendir cuenta de las gestiones realizadas sobre los bienes bajo cuidado	Acumular y analizar información relevante, que es requerida para el uso de los gerentes en sus actividades de planeación, control y toma de decisiones	Medir los rendimientos percibidos por agentes externos, identificar el grado actual de creación de valor de la organización, las capacidades que tiene para hacerlo en el futuro y las relaciones que lo favorecen	¿Cuál es el principal propósito de su sistema contable y financiero? Meigs (2000: 7), Hargadon (2006: 11), Polinemi (1994), Copelan (2004)

Capacidades	Tipos de Indicadores financieros medidos y gestionados	Indicadores financieros tradicionales: rentabilidad, liquidez, endeudamiento, etc.	Indicadores financieros no tradicionales: ROI, EVA, flujo de caja libre, etc.	Indicadores de valor intrínsecos: flujos de caja descontados	Inductores de valor propios de cada negocio, por ejemplo, participación en el mercado, costos unitarios, número de productos nuevos, etc. Indicadores desde la perspectiva externa: valor añadido del mercado, valoración de la organización	¿Cómo mide el resultado económico de su negocio o unidades de negocio? Bodie y Merton (2003), Ross, Westerfield y Jaffe (2005), Martin (2001), Stern (2002), Milla (2010), Copeland (2004), con ajustes de los autores
	Frecuencia de medición de los indicadores	Anuales	Semestrales a bimensuales	Mensuales	Períodos inferiores a un mes (constante)	¿Cada cuánto mide el resultado económico de su negocio o unidades de negocio? Bodie y Merton (2003), Ross, Westerfield y Jaffe (2005), Martin (2001), Stern (2002), Milla (2010), Copeland (2004), con ajustes de los autores

Capacidades	Tiempo de retraso de la información financiera	Más de un mes	Un mes	Algunas semanas	Algunos días	Cuando usted está revisando los resultados económicos de su negocio o unidades de negocio, ¿está viendo información que tiene un retraso? Bodie y Merton (2003), Ross, Westerfield y Jaffe (2005), Martin (2001), Stern (2002), Milla (2010), Copeland (2004), con ajustes de los autores.
	Gestión del Conocimiento en	Se sigue utilizando la práctica pero no se le	Se sigue utilizando la	Se utiliza la práctica, se	Se utiliza la práctica, se comparte, se sistematiza la	Cuando usted u otro colaborador identifican una práctica o toman

	generación de valor	da a conocer a nadie más	práctica y se busca la manera de compartir la experiencia a sus compañeros (pares, subalternos o superiores)	comparte y se sistematiza la experiencia para que cualquiera en la organización pueda conocerla y utilizarla	experiencia y se disponen los espacios de análisis y construcción para que alrededor de dicha experiencia se genere nuevo conocimiento que esté al alcance de cualquier persona de la organización	una decisión que genera buenos resultados económicos (generan valor) para su organización, ¿cuál de las siguientes opciones representa mejor la forma de actuar de su empresa? Brickley <i>et al.</i> , (2004), con ajustes de los autores.
--	---------------------	--------------------------	--	--	--	--

Relaciones	Usuarios de la información	Entes de control	Entes de control, acreedores y/o entidades crediticias	Entes de control, acreedores, entidades crediticias y altos directivos de la organización	Entes externos y todos los niveles de la organización, incluido el operativo	¿Cuáles son los públicos de interés de la información financiera en su empresa? Polinemi (2004), con ajustes de los autores.
	Incentivos	No existen	Incentivos basados en medidas de corto plazo, por ejemplo utilidades por acción		Incentivos basados en indicadores de desempeño de largo plazo y en los inductores de valor	¿En su organización manejan incentivos por resultados? Stern (2002)

Relaciones	Fomento a la generación e implementación de ideas	No se fomenta, ni se obstruye Las decisiones y propuestas provienen de los dirigentes	Se fomenta la generación de ideas pero no existen los procesos y recursos que permitan su adecuada selección e implementación	Se fomenta la generación de ideas, operan los procesos de selección e implementación y se disponen los recursos	Se fomenta la generación de ideas, operan los procesos de selección e implementación, se disponen los recursos y se retribuye a los colaboradores según los resultados de las mismas	La generación y puesta en marcha de las iniciativas de los colaboradores en su organización es una tarea Cohn (2008), con ajustes de los autores
------------	---	--	---	---	--	---

Relaciones	Roles (responsabilidades del equipo que lidera la gestión contable y financiera en la organización)	Asegurar la integridad y la eficiencia en la gestión de tesorería, cuentas por cobrar y pagar Archivo gestión y pago de las obligaciones fiscales Búsqueda de Oportunidades para reducir la carga de las obligaciones fiscales Mantenimiento de buenas relaciones en la rutina del día a día con los bancos Asegurar que las obligaciones financieras de información y compromisos	Preparación de presupuestos de operación de corto plazo Evaluar los resultados de las unidades de negocio, control de costos y gastos	Desarrollo de medidas clave de rendimientos y resultados para cada unidad de negocio Asegurar que las unidades de negocio tengan implementados los controles de gestión adecuados Desarrollo de una estructura de capital creadora de valor y recomendaciones para una política de asignación de recursos Negociación y ejecución de todas las transacciones financieras principales, como desarrollo de estrategias de	Medir el potencial de creación de valor de los planes y ejercer una supervisión de dichos planes Asegurar que los planes se centren en los generadores de valor Establecer estándares de medición financiera y de desarrollo de sistemas para supervisar los resultados Desarrollar perspectivas en oportunidades de negocio Evaluar la capacitación y pericia profesional del personal para aprovechar oportunidades y sugerir programas que incorporen conocimientos y técnicas inexistentes pero necesarias Realizar valoraciones financieras	¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor las responsabilidades del equipo que lidera la gestión contable y financiera en la organización? Copelan (2004: 67-69)
------------	---	--	--	--	---	---

		adquiridos se cumplan		financiación	para propuestas concretas	
Relaciones	Nivel jerárquico de la gestión financiera	Operativo	Gerencia media		Estratégico	<p>¿En qué nivel jerárquico de la organización se encuentra el cargo más alto de la gestión financiera?</p> <p>Copelan (2004), con ajustes de los autores</p>

Relaciones	Autoridad para la toma de decisiones	<p>Se reconoce que la autoridad para tomar decisiones es un aspecto clave para la generación de valor en una organización; sin embargo, no existe una forma única y mejor de brindar autoridad para la toma de decisiones, pues esta depende del tipo de organización y la forma como esta se encuentre estructurada, decisiones como la centralización contra las descentralización o como tareas especializadas contra tareas amplias, entre otras, se deben definir según las particularidades de cada organización</p> <p>Lo importante es que sea cual sea el nivel de autoridad de cada persona, por lo menos a esta se le otorgue algunos factores que complementan su puestos de trabajo facilitando la generación de valor; algunos de estos factores son: proveerle de la información necesaria de los inductores de valor que puede movilizar en su puesto de trabajo, permitirle aportar ideas para la mejora de estos inductores y que estas ideas se puedan poner en marcha y que sus incentivos estén amarrados a dichos inductores; con estos elementos como mínimo se crean las condiciones para que cada persona pueda aportar en la generación de valor</p> <p>Debido a la dificultad de medir la forma adecuada de autoridad para la toma de decisiones (lo cual requeriría una conocimiento profundo de la organización) y debido a que en las diferentes preguntas del perfil, se está indagando por los factores que complementan los puestos de trabajo facilitando la generación de valor; en el presente perfil no se incluirán preguntas explícitas sobre la configuración de la autoridad para la toma de decisiones; sin embargo, en un diagnóstico detallado no se debe dejar por fuera este aspecto</p>	<p>Brickley <i>et al.</i>, (2004), con ajustes de los autores</p>
------------	--------------------------------------	--	---

Tabla 19 Perfil ampliado para empresas sin ánimo de lucro

Elemento de la estructura	Parámetros	1	2	3	4	5	6	7	8	Pregunta orientadora / Referencia
		Empresas sin ánimo de lucro tradicionales							GBV	
Propósitos	Fuentes de financiación	La totalidad de su función es social y sus fondos provienen completamente de la comunidad beneficiaria	La totalidad de su función es social y sus fondos provienen completamente de donaciones de terceros	Autosuficiencia parcial, donde los ingresos solo cubren parte de los gastos y se requiere labor voluntaria e infraestructura donada	Autosuficiencia, donde los ingresos cubren los costos operativos pero estos son mucho menores que los del mercado debido a donaciones no relacionadas a efectivo	Autosuficiencia para sus costos operativos, similar al anterior con la diferencia de que los costos si son los mismos que el precio del mercado	Autosuficiencia, donde los ingresos cubren los costos totales, parte de los ingresos son generados por publicidad o <i>cobranding</i> en alianza con terceros	Totalmente comercial, es cuando los ingresos cubre la totalidad de los costos operacionales y el costo de capital, lo que atrae mayores inversionistas	Empresa mixta, se comprende de unidades de negocio diferentes con diversos objetivos, programas y estructuras financieras	¿Cuál de las siguientes descripciones representa mejor a su organización? Dees (1998), con ajustes de los autores

Fuente: elaboración de los autores.

Con base en el anterior perfil se definió el instrumento de recolección de información como la forma de indagar el estado de los parámetros en las organizaciones objeto de estudio

10.2 Instrumento de recolección de información

Por favor responda todas las preguntas del cuestionario, seleccionando la respuesta más adecuada. Algunas definiciones que le ayudarán a comprender mejor las preguntas son las siguientes:

Órganos de control

Según el decreto 1637 de 2006 del Ministerio de la Protección Social, se entenderá como órganos de control toda “entidad o entidades que ejerzan, conjunta o separadamente, las tareas de inspección, vigilancia y control con respecto a una entidad administradora, empleador, afiliado, o riesgo, según resulte pertinente”, por ejemplo la Dian o las diferentes superintendencias.

Creación de valor económico

Se considera que una organización crea valor económico cuando sus inversiones generan ingresos a una tasa de retorno superior a su costo.

Valor económico agregado (EVA)

Es la diferencia entre la utilidad operativa neta después de impuestos y el costo de oportunidad del capital invertido.

Flujo de caja libre

Es aquel valor que queda disponible después de un período de operación de la organización para dar servicio a la deuda y para atender a los propietarios.

Flujo de caja descontado

Es una forma de concentrar en un solo valor los futuros rendimientos que se espera que obtenga la empresa. Se hace la proyección de los flujos de caja libre futuros de la organización y se calcula el valor presente de dichos flujos de caja; para esto se utiliza como tasa de interés el costo de oportunidad del capital invertido.

Estructura de capital

Es la mezcla de deuda y patrimonio que utiliza la organización para financiar sus operaciones.

1. ¿Cuáles es la motivación principal de su organización?
 - Generación de valor público
 - Puramente comercial – generación de valor privado
 - Motivos mixtos

2. ¿Cómo han sido los resultados generales de la organización en los últimos cinco años?
 - Han decrecido consistentemente
 - Han sido variables con una tendencia negativa
 - Han sido variables con una tendencia positiva
 - Han presentado una evolución positiva de manera consistente

3. ¿Cómo evalúa los resultados financieros de su empresa?
 - Comparación de resultados contra los históricos de la misma organización
 - No se evalúan
 - Comparación con el líder del mercado y/o con las mejores prácticas
 - Comparación con el desempeño del sector

4. ¿A qué dedica la alta gerencia de su compañía la mayor parte de su tiempo?
 - A la consolidación de nuevas oportunidades para la organización que ya están en ejecución
 - Al negocio tradicional, que produce la mayor parte de los beneficios actuales
 - A la búsqueda de futuros negocios

5. ¿Cuál de las siguientes alternativas representa mejor las prioridades de la gerencia?
 - Búsqueda de crecimiento
 - Búsqueda de rentabilidad y resultados netos
 - Desarrollo del potencial futuro y solidez, a través del análisis de futuros negocios

6. Cuando su organización se enfrenta a una crisis económica, ¿cuál de las siguientes opciones sería la primera decisión que tomaría?
 - Mejoramiento de la eficiencia operacional
 - Reducción de gastos tales como: inversión en innovación y desarrollo, gastos de publicidad y mercadeo y recorte en los rubros de formación de personal, entre otros
 - Desarrollo de nuevos mercados, búsqueda de socios estratégicos, reconfiguración del modelo del negocio, lanzamiento de nuevos productos y servicios
 - Recorte de personal

7. ¿Cuál de los siguientes enunciados representa mejor su proceso de elaboración de presupuestos?
- No se tiene un proceso de elaboración de presupuestos estructurado
 - Se tienen presupuestos asignados a los proyectos y se tienen presupuestos de corto plazo anualizado que apoyan el cumplimiento de los objetivos y metas definidos por la estrategia corporativa en ejecución
 - Se tiene un presupuesto general según el horizonte de la planeación estratégica y se tienen presupuestos detallados anuales y por proyectos
 - Se tiene un presupuesto de corto plazo anualizado, que ha sido definido partiendo de históricos y perspectivas a corto plazo
8. ¿Cuál es la principal responsabilidad de la alta gerencia de su organización?
- Gestionar las capacidades necesarias para el desarrollo de los negocios emergentes
 - Buscar las capacidades que serán necesarias para los negocios futuros
 - Mejorar las capacidades existentes
9. ¿Cuál es el principal propósito de su sistema contable y financiero?
- Rendir cuenta de las gestiones realizadas sobre los bienes bajo cuidado
 - Registrar, clasificar e interpretar las transacciones del negocio
 - Identificar el grado actual de creación de valor económico, las capacidades que tiene para hacerlo en el futuro y las relaciones que lo favorecen
 - Acumular y analizar información relevante, que es requerida para el uso de los gerentes en sus actividades de planeación, control y toma de decisiones
10. ¿Cómo mide el resultado económico de su negocio o unidades de negocio?
- Con el balance general, el estado de resultados y con indicadores de rentabilidad
 - Con mediciones del valor económico agregado (EVA) por el negocio y flujos de caja libre
 - Con flujos de caja descontados
 - Con valoraciones de la empresa
 - Con variables claves propias de su negocio, ¿Cuáles? _____
-
11. ¿Cada cuánto mide el resultado económico de su negocio o unidades de negocio?
- Anualmente
 - Semestralmente a bimensual
 - Mensualmente

- Periodos inferiores a un mes
12. Cuando usted está revisando los resultados económicos de su negocio o unidades de negocio, está viendo información que tiene un retraso de:
- Más de un mes
 - Un mes
 - Algunas semanas
 - Algunos días
13. Cuando usted u otro colaborador identifican una práctica o toman una decisión que genera buenos resultados económicos (generan valor) para su organización, ¿cuál de las siguientes opciones representa mejor la forma de actuar de su empresa?
- Se sigue utilizando la práctica, pero no se le da a conocer a nadie más
 - Se sigue utilizando la práctica y se busca la manera de compartir el nuevo conocimiento
 - Se utiliza la práctica, se comparte y se sistematiza la experiencia para que cualquiera en la organización pueda conocerla y utilizarla
 - Se utiliza la práctica, se comparte, se sistematiza la experiencia y se disponen los espacios de análisis y construcción a partir de ella
14. ¿Cuáles son los públicos de interés de la información financiera en su empresa?
- Órganos de control.
 - Órganos de control, acreedores y/o entidades crediticias
 - Órganos de control, acreedores, entidades crediticias y altos directivos de la organización
 - Entes externos y todos los niveles de la organización, incluido el operativo
15. ¿En su organización manejan incentivos por resultados?
- No existen
 - Sí se tienen incentivos y se basan en variables como las ventas del período y las utilidades del negocio, entre otros
 - Sí se tienen incentivos y se basan en variables como el valor económico agregado (EVA) por el negocio, flujos de caja libre y flujos de caja descontados, entre otros
 - Sí se tienen incentivos y se basan en variables claves propias de su negocio
16. La generación y puesta en marcha de las iniciativas de los colaboradores en su organización es una tarea:

- Que ni se fomenta ni se obstruye
- Donde se fomenta la generación de ideas, pero no existen los procesos y recursos que permitan su adecuada selección e implementación
- Donde se fomenta la generación de ideas, operan los procesos de selección e implementación y se disponen los recursos
- Donde se fomenta la generación de ideas, operan los procesos de selección e implementación, se disponen los recursos y se retribuye a los colaboradores según los resultados de las mismas

17. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor las responsabilidades del equipo que lidera la gestión contable y financiera en la organización?

- Asegurar la integridad y la eficiencia en la gestión de tesorería, cuentas por cobrar y pagar, y la gestión y pago de las obligaciones fiscales
- Preparar presupuestos de operación de corto plazo, evaluar los resultados de las unidades de negocio, controlar los costos y gastos
- Desarrollar las medidas claves de rendimientos y resultados para cada unidad de negocio, proponer una estructura de capital creadora de valor económico y recomendar una política de asignación de recursos
- Medir el potencial de creación de valor económico de los planes establecidos por la organización, asegurando que se centren en los generadores de valor, y ejercer una supervisión de dichos planes, desarrollar perspectivas en oportunidades de negocio y evaluar la capacitación y pericia profesional del personal en el entendimiento de la gerencia del valor.

18. ¿En qué nivel jerárquico de la organización se encuentra el cargo más alto de la gestión financiera?

- Operativo
- Gerencia media
- Estratégico

19. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra el tamaño de la planta de personal de su organización?

- No superior a diez (10) colaboradores
- Entre once (11) y cincuenta (50) colaboradores
- Entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) colaboradores
- Más de 200 colaboradores

20. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentran los activos totales de su organización?

- Valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMLV
- Entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMLV
- Más de treinta mil (30.000) SMLV

Pregunta adicional para organizaciones sin ánimo lucro que proveen servicios sociales

21.Cuál de las siguientes descripciones representa mejor a su organización:

- La totalidad de su función es social y sus fondos provienen completamente de la comunidad beneficiaria
- La totalidad de su función es social y sus fondos provienen completamente de donaciones de terceros
- Autosuficiencia parcial, donde los ingresos solo cubren parte de los gastos y se requiere labor voluntaria e infraestructura donada
- Autosuficiencia, donde los ingresos cubren los costos operativos pero estos son mucho menores que los del mercado debido a donaciones no relacionadas a efectivo
- Autosuficiencia para sus costos operativos, similar al anterior con la diferencia de que los costos si son los mismos que el precio del mercado
- Autosuficiencia, donde los ingresos cubren los costos totales, parte de los ingresos son generados por publicidad u otros conceptos en alianza con terceros
- Totalmente comercial, es cuando los ingresos cubre la totalidad de los costos operacionales y el costo de capital, lo que atrae mayores inversionistas
- Empresa mixta, se comprende de unidades de negocio diferentes con diversos objetivos, programas y estructuras financieras

Agradecemos su colaboración.

10.3 Modelo de carta para solicitar la participación en el estudio

Dr. _____

Cargo _____

Entidad _____

Ciudad _____

Con el objetivo de brindar herramientas de gestión que le permita a las organizaciones sin ánimo de lucro alcanzar sus objetivos, y como parte de la investigación necesaria para optar al grado de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad EAFIT, se pretende identificar los principales elementos que enriquecen la gerencia de valor en su organización.

Por eso se le está invitando a diligenciar el siguiente formulario. Su participación en el presente trabajo es libre, voluntaria, anónima y confidencial, pues los resultados se utilizarán para un ejercicio meramente académico.

Usted será partícipe del resultado del presente estudio, que le será entregado una vez esté finalizado.

Se le estará contactando para definir la fecha y hora de la teleconferencia por medio de la cual se pretende diligenciar el instrumento; esta reunión virtual toma, máximo, 20 minutos.

Atentamente,

Andrés Fernando Zapata Ramírez
Estudiante Maestría en Administración de Negocios
Universidad EAFIT
Cel. 320 6833462
Correo electrónico: azapat17@eafit.edu.co

John Cristofer Cardona González
Estudiante Maestría en Administración de Negocios
Universidad EAFIT
Cel. 311 3104161
Correo electrónico: jcardo44@eafit.edu.co

11 Bibliografía

Bissio, R. et al. (2007). *Informe Social Watch en dignidad y derechos. Cómo hacer realidad el derecho universal a la seguridad social*. Montevideo. Instituto del Tercer Mundo.

Bodie, Z. V. I. y R. C. Merton (2003). *Finanzas*. 1.^a ed. revisada. México. Pearson Educación.

Boland, R. J. y F. Collopy, eds. (2004). *Managing as Designing*. Stanford. Stanford University Press.

Brickley, J. A. et al. (2004). *Diseño de organizaciones para crear valor de la estrategia a la estructura*. México. McGraw-Hill.

Caja de Compensación Familiar de Caldas, Confamiliares (2010). *Direccionamiento Estratégico 2010-2015*. Manizales.

Cardona Marín, Z. I. (2007). *Finanzas Corporativas. Notas de Clase*. 3.^a ed. Medellín. Cargraphics.

Chao, L. L. (1993). *Estadística para las ciencias administrativas*. 3.^a ed. Bogotá. McGraw-Hill.

Christensen, C. M., S. P. Kaufman y W. C. Shih (2008). "Innovation killers: how financial tools destroy your capacity to do new things". *Harvard Business Review*. Vol. 86, núm. 1, enero, pp. 98-105.

Cohn, J., J. Katzenbach y G. Vlaskovits (2008). "Finding and grooming breakthrough innovators". *Harvard Business Review*. S. vol, s. núm., diciembre, s. pp.

Colombia, Departamento Nacional de Planeación (2003). Documento Conpes 3220. *Sistema integrado del servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros del área metropolitana del centro occidente*. Bogotá. DNP. 21 de abril.

Colombia, Departamento Nacional de Planeación (2005). Resolución 0806 del 10 de agosto de 2005. Bogotá. Diario Oficial. Núm. 46025, 8 de septiembre.

Colombia, Departamento Nacional de Planeación (2006). *Manual de valoración y*

cuantificación de beneficios. Sitio web: Gobernación de Casanare. Recuperado el 16 de septiembre de 2012. Disponible en: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.casanare.gov.co%2F%3Fidcategoria%3D19330%26download%3DY&ei=C1FWUNW8NoOc9QTnvoHYDw&usg=AFQjCNFmKZZ-MaDNeHsIORVmtxLERJLtnw>

Colombia, Departamento Nacional de Planeación (2011). “Preguntas frecuentes”. Sitio web: DNP. Recuperado el 12 de diciembre 2011. Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/PreguntasFrecuentes/InversionesyFinanzasPúblicas.aspx>

Colombia, Ministerio de la Protección Social (2006). Decreto 1637 del 26 de mayo de 2006. Bogotá. Diario Oficial. Núm. 46280.

Colombia, Superintendencia del Subsidio Familiar, Oficina de Planeación y Desarrollo, Grupo Estadística (2011). *Informe Estadístico, Cajas de Compensación Familiar, 2008-2010*. Sitio web: SSF. Recuperado el 25 de noviembre de 2011. Disponible en: <http://www.ssf.gov.co>

Copeland, T., T. Koller y J. Murrin (2004). *Valoración: Medición y Gestión del Valor*. España. Deusto.

Corporación Calidad (2009-2010). *Innovación en Gestión. Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en la Gestión: Modelo de Clase Mundial para la competitividad y la sostenibilidad. Guía para las organizaciones*. Bogotá. Corporación Calidad.

Dees, J. (1998). “Enterprising nonprofits”. *Harvard Business Review*. Vol. 76, núm. 1, pp. 54-67.

Duce, D. y F. Hopgood (1993). “Introduction to the computer graphics reference model”. G. S. Carson, ed. *ACM SIGGRAPH Computer Graphics*. Vol. 27, núm. 2, septiembre, pp. 108-119.

Etkin, J. y L. Schvartain (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires. Paidós.

Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. Nueva York. Free Press.

García S., Ó. L. (1999). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. 3.^a ed. Cali. Prensa Moderna.

García S., Ó. L. (2003). *Valoración de Empresas. Gerencia del Valor y EVA®*. Cali. Prensa Moderna.

Godfrey, C. M. *et al.* (2010). "Utilisation of theoretical models and frameworks in the process of evidence synthesis". *JBI Library of Systematic Reviews*. Vol. 8, núm. 18, pp. 730-751.

Guzmán Díaz, D. J. (2007). *Factores principales que estimulan la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro*. L. Rivera Betancourt, ed. Mayagüez. Universidad de Puerto Rico.

Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá. Norma.

Hargadon, B. J. y A. Múnera (2006). *Principios de contabilidad*. 4ª ed. actualizada. Bogotá. Norma.

Holan de, P. M. (2004). "El *management* está en los detalles: un diálogo con Henry Mintzberg sobre los gerentes, la gerencia y las sociedades que los rodean". *Revista de Empresa*. Núm. 7, enero-marzo, s. pp.

Interconexión eléctrica, S. A., ISA (2011a). "Políticas empresariales". Sitio web: XM. Recuperado el 16 de septiembre de 2012. Disponible en: <http://www.xm.com.co/Pages/PoliticasyEmpresariales>

Interconexión eléctrica, S. A., ISA (2011b). "Informes empresariales". Sitio web: XM. Recuperado el 16 de septiembre de 2012. Disponible en: <http://www.xm.com.co/Pages/InformesEmpresariales.aspx>

Johnson, S. (2000). "Literature review on social entrepreneurship". *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*. S. d., noviembre.

Kaplan, R. S. y D. P. Norton (2002). *El cuadro de mando integral*. 2.ª ed. Barcelona. Gestión 2000.

Kaplan, R. S. y D. P. Norton (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona. Gestión 2000.

Kaplan, R. S. y D. P. Norton (2008). "Mastering the management system". *Harvard Business*

Review. Vol. 86, núm. 1, pp. 62-77.

Kelly, G., G. Mulgan y S. Muers (2002). *Creating public value: an analytical framework for public service reform*. Reino Unido. Strategic Unit, Cabinet Office.

Koller, T. (1994). "What is value-based management?". *McKinsey Quarterly*. Núm. 3, agosto.

Koller, T., M. Goedhart y D. Wessels (2010). *Valuation measuring and managing the value of companies*. 5.ª ed. Nueva York. John Wiley & Sons.

Mandelbrot, B. (1997). "L'application des fractales à la finance. *Pour la Science*. Núm. 234, abril, pp. 10-12. Sitio web: Yale University. Recuperado el 20 de octubre de 2011. Disponible en: http://users.math.yale.edu/mandelbrot/webbooks/wb_essais.html

Marshall, A. (2009). *Principles of economics*. 8.ª ed. Nueva York. Cosimo.

Martin, J. D. y J. W. Petty (2001). *La Gestión basada en el Valor*. Barcelona. Gestión 2000.

Meigs, R. F. *et al.* (2000). *Contabilidad. La base para decisiones gerenciales*. 11.ª ed. Bogotá. McGraw-Hill.

Méndez, L. R. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores*. 4.ª ed. Bogotá. Icontec.

Milla Gutiérrez, A. (2010). *Creación de valor para el accionista*. Madrid. Díaz de Santos.

Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy". *California Management Review*. Vol. 30, núm. 1, otoño, pp. 11-24.

Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.

Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá. Norma.

Modigliani, F. y M. H. Miller (1958). "The Cost of Capital. Corporation Finance and the Theory of Investment". *The American Economic Review*. Vol. 48, núm. 3, junio, pp. 261-297.

Mokate, K. y J. J. Saavedra (2005). "Gerencia Social: un enfoque integral para la gestión de

políticas y programas sociales”. Washington, D. C. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.

Monsalve Villa, O. O. (2006). “Apuntes para una introducción a la historia de la contabilidad en la época moderna”. *Contaduría*. Universidad de Antioquia. Enero-junio.

Morin, R. A. y S. L. Jarrell (2001). *Driving shareholder value. Value-building techniques for creating shareholder wealth*. Nueva York. McGraw-Hill.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach* [tesis doctoral]. Lausana. École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne.

Palvia, P. *et al.* (2003). “Management information systems research: what's there in a methodology?”. *Communications of the AIS*. Vol. 11, pp. 289-308.

Pressman, S. (1999). *Robert Owen (1771-1858)*. Londres. Taylor & Francis.

Polimeni, R. S. *et al.* (2006). *Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. 3.^a ed. Bogotá. McGraw-Hill.

Porter, M. (1996). “What is Strategy?”. *Harvard Business Review*. S. vol., s. núm., noviembre-diciembre, s. pp.

Restrepo Aguirre, E. (2010). XXIII Congreso Nacional de Cajas de Compensación [discurso]. Bogotá. 11 de noviembre.

Revista Dinero (2007). “El Valor en las Empresas”. *Dinero*. Núm. 287, 29 de septiembre. Sitio web: Dinero.com. Recuperado el 23 de abril de 2011. Disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impres/finanzas/valor-empresas_39617.aspx

Revista Dinero (2010a). “El EVA de las 5.000”. *Dinero*. Núm. 350, 28 de mayo de 2010. Sitio web: Dinero.com. Recuperado el 23 de abril de 2011. Disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/eva-5000_72249.aspx

Revista Dinero (2010b). “Las 5.000 empresas: tiempo de crecer”. *Revista Dinero*. Núm. 350, 28 de mayo de 2010. Sitio web: Dinero.com. Recuperado el 23 de abril de 2011. Disponible en:

http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/5000-empresas-tiempo-crecer_72247.aspx

Revista Dinero (2011). “Las 5.000 empresas de 2011”. Núm. 374, 27 de mayo.

Roper, J. y G. Cheney (2005). “The meanings of social entrepreneurship today”. *Corporate Governance*. Vol. 5, núm. 3, pp. 95-104.

Ross, S. A., R. W. Westerfield y J. Jaffe (2005). *Finanzas Corporativas*. 7.^a ed. México. McGraw-Hill.

Schvarstein, L. (1998). *Diseño de Organizaciones: Tensiones y Paradojas*. Buenos Aires. Paidós.

Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires. Paidós.

Schvarstein, L. (2009). *Nuevos paradigmas para la gestión humana de las organizaciones* [conferencia. Presentación de la especialización de Gestión Humana de las Organizaciones]. Bogotá. Universidad Piloto de Colombia. 12 de marzo de 2008. Sitio web: *Contextos*. Recuperado el 4 de octubre de 2012. Disponible en: http://www.contextos-revista.com.co/revista%202/A3_Nuevos_paradigmas.pdf

Stern Stewart & Co. (2011). “Intellectual Property. EVA[®]. Economic Value Added”. Sitio web: Stern Stewart & Co. Recuperado el 20 de abril de 2011. Disponible en: <http://www.sternstewart.com/?content=proprietary&p=eva>

Stern, J. M., J. S. Shiely e I. Ross (2002). *El desafío del EVA[®]*. Bogotá. Norma.

Stewart, G. B. (1991). *The Quest for Value*. Nueva York. Harper Colins.

Ushold, M. y M. Gruninger (1996). “Ontologies: Principles, Methods and Applications”. *Knowledge Engineering Review*. Vol. 11, núm. 2, junio, s. pp.

Vélez Pareja, I. (1998). “Más reflexiones sobre el Valor económico Agregado, VEA (EVA[®]): una mirada a un análisis ‘práctico’.” Sitio web: cashflow88.com. Recuperado el 21 de abril de 2011. Disponible en: www.javeriana.edu.co/decisiones/TEXTTOEVADINERO.PDF

Vélez Pareja, I. (2006). Decisiones de inversión. Para la valoración financiera de proyectos y empresas. 5.^a ed. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana.