

Editorial Advisory Board

Lizzette Rojas, PhD, Editor

Norma Cruz, MD
Judith González, EdD
Miguel Oppenheimer, MD
Juan O. Ramos, ND
Edwina Sánchez, PharmD
Flordeliz Serpa, PhD
Axi Díaz, JD
Gloria Eva Rolón, JD

Scientific International Journal[©] is an official publication of Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

Copyright © 2008 by Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. All rights reserved. Authors are fully responsible for data, statements of fact and opinion. Statements by authors do not imply an opinion on the part of the Editor, the Editorial Advisory Board and the officers. Scientific International Journal[©] assumes no liability or responsibility for any claims, actions, or damages resulting from the publication of any article.

For advertising rates contact
Dr. Lizzette Rojas, Editor, at
nperci@nperci.org

Scientific International Journal[©]
PMB 333, UU-1 39th St., Santa Juanita
Bayamón, Puerto Rico 00956
Telephones: 787-550-5964
787-464-4644

Cover graphic design:
Jonathan Castro

Developed in Puerto Rico.

ISSN 1548-9639

Featured Articles:

***EXAMEN DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO Y
MODELO DE POSICIONAMIENTO DE LIDERAZGO
EMPRESARIAL*** 4
Dra. Mylord Reyes Tosta

***LOS TRIBUNALES COLEGIADOS DE CIRCUITO
DE LA SCJN Y LA IMPARTICIÓN DE LA JUSTICIA
LABORAL MEXICANA*** 26
Dr. Manuel Jiménez López

***SOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS ENTRE
LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO*** 42
Dra. Flordeliz Serpa y Dra. Lizzette Rojas



EXAMEN DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO Y MODELO DE POSICIONAMIENTO DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

Dra. Mylord Reyes Tosta

Resumen



El presente documento contiene una recopilación de información, análisis y opinión personal sobre el liderazgo. Para comenzar, se hablará sobre la controversia de si un líder nace o se hace y definiremos el constructo liderazgo. Luego, veremos algunas características personales universales atribuibles a los líderes en un grado mayor a los que no lo son, incluyendo en términos del comportamiento que observan estas personas.

Dentro del cuerpo del trabajo se examinan las teorías de liderazgo que, según la opinión de muchos expertos, son las que han cobrado mayor importancia. Existe muchísima literatura sobre el tema, y mucha de ella es confusa y contradictoria. Por lo tanto, se ha tratado de resumir y de plantear, de una manera objetiva, cuáles pueden ser los beneficios que el estudio de estas teorías le puede ofrecer a las organizaciones. También, se planteará lo que hace que un líder sea eficaz.

Además, se expone el diseño del Modelo de Posicionamiento de Liderazgo Empresarial, creado por la autora. Este modelo puede ser útil para cualquier tipo de organización, para analistas sobre este tema, estudiantes e investigadores. En el Modelo de Posicionamiento de Liderazgo Empresarial, se puede identificar cuál es el tipo de liderazgo que poseen las compañías, cuál es su filosofía de negocios y hacia dónde se encaminan. En otras palabras, según sus prácticas actuales, determinar cuál es la verdadera misión y visión empresarial que las han llevado a posiciones de liderazgo.

INTRODUCCIÓN

Cuando escuchamos hablar sobre personajes como Margaret Thatcher, Nelson Mandela, Bill Gates y Ronald Reagan, entre otros, pensamos que sólo a gente como ellos le podemos atribuir el título de “un verdadero líder”. No debe ser así, aún en el vecindario más humilde o en la empresa más pequeña existen verdaderos líderes. La diferencia es la fama, el grado de poder y la cantidad de oportunidades ya capturadas. Pero estos últimos sí tienen el potencial para crecer. Es por eso que, cada día más, las organizaciones se están preocupando por desarrollar líderes.

Durante el estudio de la literatura sobre este tema, se ha notado que la gran mayoría de ella está enfocada en el liderazgo individual, muy poco en el liderazgo grupal y casi nada en el liderazgo empresarial. Por liderazgo empresarial entendemos, determinar cuáles son esas características básicas y las estrategias que utilizan las empresas que son líderes en su campo. En otras palabras, conocer el comportamiento que exhiben para encontrarse en el lugar que actualmente ocupan.

En el caso de los líderes individuales, su esencia son los seguidores. En los líderes funcionales, su esencia son los subordinados y pares. En las empresas líderes, su esencia son los clientes. En consecuencia, el éxito que logran los líderes está determinado por su esencia y se distinguen de los demás porque orientan a su esencia a conseguirlo.

Según Kotter, citado por Robbins (1999), el liderazgo tiene que ver con el cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego, alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos. Kotter considera que tanto el liderazgo fuerte como la gerencia sólida son necesarios para una eficacia institucional óptima. Él cree que la mayoría de las organizaciones tienen liderazgo pobre y una excesiva gerencia. Sostiene que necesitamos enfocarnos más en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones debido a que la gente a cargo hoy día está demasiado interesada en mantener las cosas a tiempo y dentro del presupuesto, y en hacer lo mismo que se hizo ayer, sólo que un 5% mejor.

Los objetivos operacionales del presente documento son:

1. Conocer la definición, origen y trasfondo del liderazgo.
2. Entender y analizar las diferentes teorías del liderazgo.

3. Analizar los estilos de liderazgo.

Los objetivos terminales son los siguientes:

1. Llegar a unas conclusiones reales y racionales.
2. Diseñar un modelo de liderazgo empresarial que sea de beneficio para cualquier tipo de organización.

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Según el diccionario de la Lengua Española (2001), liderazgo se define como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. Freeman (1995) lo define como “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. Sallenave (2004) señala que existen casi tantas definiciones como personas que han escrito sobre el tema.

El líder involucra los valores... porque logra que los seguidores lo respeten, admiren, apoyen y lo sigan.

Una definición bastante generalizada sobre liderazgo es: un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación para el logro de una o varias metas. Otra definición muy aceptada de liderazgo gerencial es: el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta última definición tiene cuatro implicaciones importantes y son las siguientes:

1. Involucra a otras personas. Aceptan al líder y lo ayudan a lograr las metas.
2. Distribución desigual del poder. El líder está en una posición de poder generalmente más alta que la de sus seguidores.
3. Capacidad de usar ese poder para influir en la conducta de los seguidores.
4. El líder involucra los valores al combinar las tres implicaciones anteriores, porque logra que los seguidores lo respeten, admiren, apoyen y lo sigan.

LOS RASGOS Y TRASFONDO DEL LIDERAZGO

Stogdill (1974) expone que una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes. Probablemente, era un poco optimista creer que hubiera características consistentes y únicas que se aplicarían

universalmente a todos los líderes sin importar que estos estuvieran a cargo de las escuelas públicas de Seattle, el Coro del Tabernáculo Mormón, General Electric, La tienda de surf de Ted en Malibú, la Selección Brasileña de Fútbol o la Universidad de Oxford. Se pudo concluir que las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son: la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo.

Por otro lado, a través de nuestra experiencia y continua observación a los líderes, podemos agregar otras cualidades que aparentan ser muy sencillas e irrelevantes pero que tienen un gran impacto positivo en la gente. Nos referimos a cualidades como la simpatía, amabilidad, responsabilidad, disposición y una forma adecuada y convincente de comunicarse.

Analizando lo anterior, y ante las diferentes opiniones que existen sobre el origen del liderazgo, podemos señalar que toda persona ya trae un componente hereditario que puede ser modificado en mayor o menor grado ante las experiencias de vida y adiestramientos recibidos en la materia. Por lo tanto, concluimos que el líder se hace.

TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

Kotter (1990) expresa que, a medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente, la gente busca nuevos tipos de líderes que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades de liderazgo. Ellas son:

1. Edad del liderazgo de conquista - Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente busca el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
2. Edad del liderazgo comercial - A comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal del liderazgo, la gente empezaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.

3. Edad del liderazgo de organización - Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
4. Edad del liderazgo de innovación - A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos extremadamente innovadores y que podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.
5. Edad del liderazgo de la información - Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década de los 20). Se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder es aquella persona que mejor procesa la información, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.
6. Liderazgo en la “Nueva Edad” - Las características del liderazgo en la nueva edad han permanecido casi constantes durante el último siglo, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes del futuro. Podemos hacer conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se usan las nuevas tecnologías, necesitan saber pensar para analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo.

LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO

La teoría más amplia del comportamiento surgió de un estudio que provino de la Universidad Estatal de Ohio a finales de los años cuarenta. Los investigadores que realizaron el estudio llegaron a la conclusión de que todas las dimensiones relacionadas a este tema podían concentrarse en dos categorías:

1. La Estructura de Inicio - Es aquella mediante la cual el líder puede definir y estructurar su papel y el de sus subordinados en busca de logros y metas. Una clasificación alta en una estructura de inicio puede ser descrita como aquella en la

cual se asignan tareas particulares a los miembros del grupo, manteniendo estándares definitivos de desempeño y enfatizando el cumplimiento de fechas límites.

2. Consideración - Es la que permite las relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua y el respeto por las ideas de los subordinados mostrando interés por sus sentimientos. Un líder con alta consideración muestra interés por la satisfacción de sus seguidores, cuidando su comodidad y bienestar. Ayuda en los problemas personales de aquellos a los cuales dirige de forma personal y amistosa. Trata a los demás como iguales (Robbins, 1999).

LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Los estudios realizados en la Universidad de Michigan coincidieron con los realizados en la Universidad de Ohio. Sin embargo, separaron las dimensiones del comportamiento del líder en dos vertientes conocidas como orientación al empleado y orientación a la producción. Aquellos líderes orientados al empleado eran personas que enfatizaban las relaciones interpersonales, mostrando interés personal en las necesidades de los subalternos y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Por otro lado, los líderes orientados a la producción tendían a enfatizar los aspectos técnicos y laborales de los subalternos, teniendo como principal preocupación el logro de las tareas del grupo.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores favorecían fuertemente a los líderes orientados al empleado, debido a la alta productividad de grupo y a una alta satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los orientados a la producción tendieron a estar asociados a la baja productividad y menor satisfacción laboral (Robbins, 1999).

LOS ESTUDIOS ESCANDINAVOS

Los métodos de estudio durante los años cuarenta no podían captar las realidades dinámicas de hoy día, lo que obligó a realizar investigaciones más modernas. Entre éstas se destacan las de los investigadores de Finlandia y Suiza. Los estudios revelaron la posibilidad de que no haya solamente dos dimensiones que capturen la esencia del comportamiento del liderazgo. En un mundo

cambiante como el de hoy, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo. Estos son los que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas, generan y ponen en práctica el cambio.

Los investigadores escandinavos revisaron la investigación originada por la Universidad de Ohio. Encontraron conceptos que generaban nuevos enfoques de los problemas que no eran importantes en aquellos días, generando nuevos enfoques dimensionales, buscando descubrir así una tercera dimensión. Esta nueva tendencia enmarcó al **líder orientado al desarrollo**. Los investigadores sugieren la búsqueda de más evidencia que confirme que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo, tienden a ser más competentes y considerados con sus subordinados (Robbins, 1999).

RESUMEN DE LAS TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

Las teorías del comportamiento se explican en términos del comportamiento mostrado por el líder. Se ha enfatizado en identificar las relaciones entre el comportamiento del líder y el desempeño del grupo, sin considerar factores situacionales que influyen en el éxito o en el fracaso. Las situaciones cambian y los estilos de liderazgo necesitan cambiar con ellas. Por desgracia, los enfoques del comportamiento no reconocen los cambios en las situaciones. La respuesta radica en que los ambientes de trabajo son muy diferentes, pues operan en diferentes mercados con fuerzas laborales muy distintas.

TEORÍAS DE CONTINGENCIA

Para los que estudiaban el fenómeno del liderazgo, era cada vez más claro poder predecir el éxito del líder y más complejo aislar algunas características o comportamientos preferidos por éste. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó a enfocarse en influencias situacionales. No han sido pocos los estudios que traten de aislar estos factores de la eficacia del líder. Las variables moderadoras utilizadas en el desarrollo de las teorías incluyen: el grado de estructura de las tareas realizadas, la calidad de las relaciones del líder con los miembros, la posición de poder del líder, el papel de los subordinados, las normas del grupo, la

información disponible, la aceptación por parte del líder de las decisiones y madurez de los subordinados y la clave del éxito.

EL MODELO DE FRED FIEDLER

El primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler. En éste, se propone que el desempeño eficaz del grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder.

En su modelo, aisló tres criterios situacionales que son: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder. Él considera que pueden ser manipulados para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder. El modelo Fiedler es el resultado de la teoría de las características y del enfoque del comportamiento. Fiedler propone que las situaciones de la personalidad es función de la medición de la personalidad y la situación. Por lo tanto, se debe cambiar la situación para atemperarla al estilo del líder.

Según Robbins (1999), el Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP), presentado por Fiedler, era un instrumento mediante el cual se conocía si una persona estaba orientada a la tarea o a las relaciones. El CTMP es un examen psicológico simple que contiene 16 adjetivos contrastantes en una escala del uno al ocho para cada uno de los adjetivos. Una alta calificación en el CTMP sugiere que el compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos relativamente positivos, lo que demuestra que la persona que responde al cuestionario está más interesada en las buenas relaciones personales con este compañero. Una baja calificación en el CTMP sugiere que el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables, lo que demuestra que el que responde el cuestionario está interesado primordialmente en la productividad.

LA TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

La teoría situacional, presentada por Hersey y Blanchard (1993), es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de disponibilidad de los seguidores. El énfasis de la eficacia constituye la realidad de que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Esta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto o menospreciada por la mayoría de las teorías de liderazgo. El término disponibilidad, según lo definen Hersey y Blanchard (1993), se refiere a “la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas”.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamiento de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una, ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder: comunicar, vender, participar y delegar. Estas se describen a continuación:

1. Decir: (tarea alta-relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

2. Vender: (tarea alta-relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

3. Participar: (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.

4. Delegar: (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor:

R1: La gente es incapaz y además no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni segura.

R2: La gente es incapaz pero no está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece actualmente de las habilidades apropiadas.

R3: La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

R4: La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

LA TEORÍA DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO

Graen (1980) y sus asociados crearon una teoría denominada “Teoría del Intercambio Líder-Miembro”. Las teorías planteadas antes han asumido que los líderes tratan a todos los subordinados de la misma manera. Pero cuando nos acordamos de nuestras experiencias de trabajo en grupo, observamos que los líderes realmente no tratan a todos los integrantes por igual. También, en algunos casos, ellos han identificado a sus favoritos, los cuales forman parte de su “grupo interno”.

La teoría del intercambio líder-miembro (ILM) sostiene que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

La teoría propone que al principio de la historia de la interacción entre el líder y un empleado específico, el primero categoriza implícitamente al subordinado como un “interno” o un “externo” y que esa relación es relativamente estable con el tiempo. No está claro de qué manera el líder escoge quién cae en cada categoría, pero existe evidencia de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno debido a que tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, actitudes) que son similares a las de él. También, poseen un nivel de competencia mayor que el de los miembros del grupo externo y/o una personalidad extrovertida.

TEORÍA DEL CAMINO A LA META

House (1971) desarrolló un enfoque muy respetado actualmente. Esta teoría es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio sobre la estructura inicial y la consideración y la teoría motivacional de las expectativas.

La esencia de la teoría es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para



asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el viaje a lo largo de esta trayectoria reduciendo los obstáculos y peligros.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado sea contingente del desempeño eficaz de este último y proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarias para el desempeño eficaz. Para probar estos enunciados, House (1971) identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

1. El líder directivo - Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas. Esto es paralelo a la dimensión de la Estatad de Ohio sobre la estructura de inicio.
 2. El líder que apoya - Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados. Esto es esencialmente sinónimo de la dimensión de la consideración de la Estatad de Ohio.
 3. El líder participativo - Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
 4. El líder orientado al logro - Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto. En contraste con el punto de vista de Fiedler sobre el comportamiento del líder, House supone que los líderes son flexibles. La teoría del camino a la meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.
- ¿Qué le depara el futuro a la teoría del camino a la meta? Se ha examinado su

marco y parece tener un soporte empírico que va de moderado a alto. Podemos, sin embargo, esperar ver más investigación enfocada a definir y ampliar nuevamente la teoría incorporando variables moderadoras adicionales (Robbins, 1999).

MODELO DE PARTICIPACIÓN DEL LÍDER

Robbins (1999) plantea que, en 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de participación del líder que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Reconociendo que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton era normativo. Proporcionaba una serie secuencial de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones.

El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo. Existe una revisión más nueva de este modelo que conserva los mismos cinco estilos de liderazgo, pero aumenta las variables de contingencia a 12.

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo (CII) y de Grupo II (GII).

- AI - Usted mismo soluciona el problema.
- AII - Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema.
- CI - Usted comparte, en forma individual, el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias.
- CII - Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas.
- GII - Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que la de los demás.

TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO

La teoría de atribución ha sido utilizada también para ayudar a explicar la percepción del liderazgo. La teoría de atribución, en general, trata de que la gente le da un sentido a las relaciones causa-efecto. Cuando algo ocurre, quieren atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos.

Los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, comprensión e industriosidad. Un líder alto-alto (equivalente a la teoría de Hersey y Blanchard) es considerado, a pesar de la situación, como lo mejor.

Esta teoría propone que los líderes eficaces son considerados generalmente consistentes y que no titubean cuando toman decisiones. Se le considera a Ronald Reagan un ejemplo de este tipo de líder porque estaba comprometido, resuelto y firme con las decisiones que tomó y las metas que estableció.

TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

Esta es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos. Las características clave de los líderes carismáticos son:

1. Confianza en ellos mismos.
2. Proponer una visión.
3. Capacidad para articular la visión.
4. Fuertes convicciones acerca de la visión.
5. Comportamiento que está fuera de lo ordinario.
6. Percibidos como un agente de cambio.
7. Sensibles al ambiente (Robbins, 1999).

EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL VERSUS EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Los líderes transaccionales son individuos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y los requerimientos de la tarea. Por otra parte, los líderes transformacionales son individuos que proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual y, además, poseen carisma. Ellos, a su vez, son capaces, con el apoyo de sus seguidores, de realizar cambios significativos y logran transformar las organizaciones para que se vuelvan más eficientes. Veamos, a continuación, algunas de las características que identifican a los líderes transaccionales y transformacionales.

Líder transaccional:

- Recompensa contingente.
- Gerencia por excepción (activo). Realiza acciones correctivas.
- Gerencia por excepción (pasiva). Interviene solamente si no se cumplen los estándares.
- Laissez-Faire. Renuncia a las responsabilidades.

Líder transformacional:

- Carisma.
- Inspiración.
- Estimulación intelectual.
- Consideración individualizada.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo varían según los deberes que el líder debe desempeñar, las responsabilidades que desea que sus seguidores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y el cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Los estilos de liderazgo se han descrito en tres esquemas diferentes:

1. El Líder **Autocrático** - Es el que asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
2. El Líder **Participativo** - Es el que utiliza la consulta, señala directrices específicas a sus subalternos, pero sin ceder su derecho a tomar decisiones. Consulta sus ideas y opiniones. Además, escucha seriamente las ideas de los demás siempre que estas sean prácticas y posibles.
3. El Líder **Liberal** - Es el que delega a los subalternos la autoridad para tomar decisiones. Es el que dice: aquí hay un trabajo que hacer y no me importa cómo lo hagan, siempre que éste bien hecho (Vroom y Jago, 1988).

MODELO DE POSICIONAMIENTO DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

No cabe duda que para que las empresas se conviertan en líderes de su industria, deben contar con empleados que también sean líderes. Un verdadero líder a nivel individual es aquel que se convierte en un agente de cambio y que realmente resuelve problemas en la organización.

En una clase universitaria de administración de empresas, los estudiantes le hacen la siguiente pregunta a su profesor: ¿cómo se puede mejorar la economía de un país? Él les contesta que incrementando la producción. Luego de la respuesta, los mismos estudiantes le preguntan: ¿qué hacer para incrementar la producción? El profesor contesta que si bajan las tasas de interés y cambian las leyes del gobierno que obstaculizan la inversión nacional y extranjera, podría incrementarse la producción. Y así sucesivamente, los estudiantes podrían preguntarle qué debe hacerse para que las tasas de interés bajen.

Tomando en cuenta el ejemplo del profesor, sus respuestas fueron muy generales; en las organizaciones se deben dar respuestas concretas que ayuden a resolver los problemas. Se debe crear, inventar, innovar y hacer cambios que lleven a las organizaciones a ser exitosas. Eso, es ser un líder eficaz.

Con líderes eficaces las compañías también pueden volverse eficaces. El efecto multiplicador no puede fallar, salvo que en su medioambiente existan o aparezcan variables incontrolables que impidan lograr tal eficacia. Entonces, la gran pregunta es la siguiente: ¿por qué ante circunstancias iguales hay empresas exitosas y otras que no lo son? Podríamos tener múltiples respuestas. Este modelo tratará de identificar, por medio de unas consideraciones, cuáles podrían ser esas cualidades que tienen las empresas líderes.

Definición operacional de “Posicionamiento de Liderazgo Empresarial”

Para propósitos del presente modelo, se entenderá por Posicionamiento de Liderazgo Empresarial, la manera en que la gente percibe a la firma a partir de su comportamiento expresado por elementos como la calidad de sus productos y servicios, valores expresados hacia la comunidad y clase de prestigio que ha logrado mantener durante su vida, entre otros. Es decir, qué “posición” ocupa esa compañía en la mente de todas las personas.

No cabe duda que para que las empresas se conviertan en líderes de su industria, deben contar con empleados que también sean líderes.

Factores que identifican a una firma para considerarla líder en el mercado

1. Porcentaje de participación en el mercado nacional e/o internacional - Unas empresas venden más que otras. Algunas tienen más clientes fieles que otras. Unas exportan y otras no. Todo esto determina el porcentaje de participación en el mercado.
2. Tamaño de la firma - Los activos versus los pasivos. Cuáles criterios se utilizan para determinar el tamaño de la firma. A mayor capital, mayor poder en la toma de decisiones.
3. Tasa de crecimiento anual - Lo que hace que una firma crezca más rápido y en qué proporción. Una firma puede vender más que otra pero crecer más lento. También, este es un criterio que conduce al éxito.
4. Antigüedad - La cantidad de tiempo de existencia de una compañía es un factor que determina confiabilidad. A mayor antigüedad, la gente tiende a pensar que si

la compañía ha logrado subsistir, es porque ha gozado de buenas administraciones, buenos productos y servicios, y además, ha ofrecido un excelente servicio al cliente.

5. Prestigio - Si una firma ha logrado mantener una imagen positiva por buen tiempo, le da prestigio. Este es uno de los aspectos que tiene mucho peso, por ejemplo, para vender franquicias. Las empresas que tienen responsabilidad social están invirtiendo para recuperar a mediano y largo plazo, pero adquieren prestigio.
6. Rentabilidad - Los inversionistas siempre están muy atentos a la rentabilidad. Éste puede ser, quizás, uno de los criterios más importantes que toman en cuenta los inversionistas a la hora de comprar o vender acciones.
7. Rotación de empleados - Una alta rotación de empleados puede significar que esa compañía no ofrece oportunidades de crecimiento para ellos. También, que no comparten su cultura institucional o que su tipo de trabajo no llena sus expectativas.
8. Opinión positiva de la satisfacción de los empleados - Si un empleado expresa estar muy satisfecho con su trabajo en esa firma, lo más probable es que recibe un buen trato, salario justo, medioambiente adecuado y consideración y respeto, entre otros elementos que el empleado valora.

Después de analizar todos los factores arriba mencionados, podemos hacer una división entre ellos, ya que notamos que unos más que otros están originados o sostenidos por las decisiones u opiniones directas de los clientes. Los otros factores, si bien están influenciados por los clientes, no solamente ellos intervienen en su existencia, están determinados por aportes de otros agentes que no son clientes.

En consecuencia, hacemos una clasificación de dos orientaciones de liderazgo empresarial:

1. Liderazgo empresarial orientado a la satisfacción del cliente.
2. Liderazgo empresarial orientado a la rentabilidad.

LIDERAZGO EMPRESARIAL ORIENTADO A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Existen compañías que cuentan con una filosofía de negocios tipo pragmática pero con un ingrediente de codicia. Se trata de lograr sus objetivos a costa de cualquier acción, aunque ésta esté fuera de ley. Sin embargo, hay empresas que son capaces de sacrificar ganancias porque ponen como prioridad un excelente servicio al cliente. Por ejemplo, atender un reclamo de un cliente puede costarle a la compañía dos o tres veces más de lo que recibió por concepto de la venta del producto. Para la compañía, es más importante que el cliente quede satisfecho porque esto le proporciona una mayor probabilidad de fidelidad.

Las empresas que cuentan con una mercadotecnia verde, se ganan el respeto y consideración de los consumidores. Proteger el medioambiente es, por ahora, una de las prácticas de comportamiento que más valor tiene, tanto para los gobiernos como para cualquier ente de poder y para los mismos consumidores. En conclusión, el liderazgo orientado a la satisfacción de los clientes es el que se preocupa, en primer lugar y ante todo, por llenar las expectativas de ellos al estar considerando en todo momento sus necesidades, gustos y deseos.

LIDERAZGO EMPRESARIAL ORIENTADO A LA RENTABILIDAD

Estas compañías tienen una misión y visión de carácter estrictamente de crecimiento de capital. Actúan, en todo momento, con el fin único de obtener ganancias. Muchas de ellas ya han perdido varias demandas, pero continúan violando las leyes. Algunas de las prácticas que suelen realizar son las siguientes:

1. Publicidad engañosa - En muchos países ya está penalizada esta acción, sin embargo, estas compañías tienen la tendencia a desear engañar a los consumidores por medio de la publicidad, para inducirlos a la compra.
2. Promociones ficticias - Al igual que la anterior, pero en este caso las hacen con promesas falsas a los consumidores, porque no las cumplen.

3. En documentos de venta, hacen todo lo posible para que el cliente lo firme sin leerlo todo. También, escriben en letra muy pequeña lo que no les conviene que el cliente lea.
4. Para disminuir el costo de fabricación de los productos, podrían incluso causarle daños al medioambiente.
5. Poseen fábricas en donde los niños son parte de la mano de obra. Además, los explotan.
6. No tienen interés en emplear a las minorías, aunque la ley los obligue.
7. Tienen tendencias a actuar en favor de convertirse en monopolios.
8. Maltrato físico y emocional a los trabajadores - Generalmente, lo hacen con el propósito de bajar los costos de producción.
9. No le proveen a los empleados beneficios marginales, aunque tengan la capacidad para hacerlo.
10. No les ofrecen servicios posventa a los clientes.
11. Los empleados carecen de los insumos necesarios para su seguridad y desempeño.

Asignación de los factores que determinan a las dos clasificaciones de orientación de liderazgo empresarial

La tabla que se presenta a continuación, refleja cuáles son los factores que determinan tanto al liderazgo empresarial orientado a la satisfacción del cliente como al liderazgo empresarial orientado a la rentabilidad.

Liderazgo Empresarial Orientado a la Satisfacción del Cliente	Liderazgo Empresarial Orientado a la Rentabilidad
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor antigüedad 2. Mejor prestigio 3. Menor rotación de empleados 4. Mejor opinión positiva de la satisfacción de los empleados 5. Mayor tasa de crecimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor porcentaje de participación en el mercado 2. Mayor tamaño de la firma 3. Mayor rentabilidad

Importancia y utilidad del modelo

La importancia de hacer esta clasificación de liderazgo empresarial es para aclarar y hacerle recordar a la población en general que no todas las empresas que son líderes poseen la confiabilidad que deberían tener. Esto nos ayuda a tomar decisiones más acertadas a la hora de hacer negocios, o simplemente cuando vamos a comprar un bien o servicio. Cuando alentamos a las empresas que poseen un liderazgo orientado a la rentabilidad, podemos correr unos riesgos innecesarios. El perjuicio puede alcanzar no solamente a los consumidores, sino que también a empleados, proveedores, aliados, acreedores, accionistas y hasta al gobierno.

Una firma que se identifique con el tipo de liderazgo orientado a la satisfacción del cliente puede gozar de muchos beneficios a corto, mediano y largo plazo. Puede tener la complacencia, respeto y preferencia no sólo de los consumidores, sino que también del gobierno, competidores, mano de obra calificada y proveedores. Estas compañías podrían tener preferencia y ser elegidas para subsidios del gobierno y, en general, tienen mayores probabilidades de éxito.

CONCLUSIÓN

El liderazgo ha sido considerado, en los últimos años del siglo pasado y en los que van del presente siglo, uno de los temas más populares, controvertidos, discutidos y relevantes para la vida de todos los grupos sociales y productivos en todo el mundo. En las universidades, forma parte del currículo de la mayoría de los programas educativos. También, es una especialidad en la escuela de administración de empresas. Por ejemplo, en la Universidad del Turabo, campus principal, es una especialidad en el Programa Doctoral.

Ha sido muy gratificante tener la oportunidad de examinar las teorías de liderazgo. Ello nos ha servido para reflexionar sobre qué es lo que hace diferente a unas personas de otras que tienen éxito, y cómo esas cualidades afectan el comportamiento institucional.

Se notó profundamente la presencia e importancia que tienen los valores en la vida de un líder. Casi todas las teorías analizadas enfatizan que un buen líder trata de inculcar esos valores a sus seguidores y dan el ejemplo. Con un comportamiento que

practica los valores existenciales, podremos tener mejores resultados; eso es lo que busca siempre un líder.

El liderazgo debe verse en todos los niveles de la estructura jerárquica, y no solamente en los niveles más altos. La experiencia nos dice que no debemos subestimar la inteligencia de nadie, porque nos podemos llevar muchas sorpresas. A veces, las mejores ideas vienen de abajo.

El liderazgo está asociado con el poder. Pero no debemos ver siempre la relación directa entre el poder funcional y el liderazgo. El poder del conocimiento también es muy importante, pero sobre todo, lo que distingue a los líderes es el deseo y la disposición permanentes de guiar y apoyar a los seguidores a lograr las metas propuestas, tanto individuales como institucionales.

REFERENCIAS

- Bennis, W. (agosto de 1984). *The 4 Competencies of Leadership*. Training and Development Journal.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Diccionario de la Lengua Española. (2001). *Real Academia Española*. 22ª. ed. Madrid, España.
- Fiedler, F.E., Chemers, M.M. y Mahar, L. (1977). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. Nueva York: John Willey.
- Freeman, E. (1995). *Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Graen, G. y Cashman, J. (1980). *A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach*.
- Goldman, D., Boyatzis, R. y Mckee, A. (2002). *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. HBS Press.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior*. 6a. ed. NJ. Prentice Hall.
- Howell, J.M. y Avolio, B.J. (mayo de 1992). *The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?* Academy of Management Executive.
- House, R.J. (1971). *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. New York.

- Hunt, J.G. y Larson, L.L. (1975). *Leadership Frontiers*. Kent State University Press.
- Kahn, R. y Katz, D. (1960). *Leadership Practice in Relation to Productivity and Morale*.
2a. ed. Elmsford, NY: Row Paterson.
- Kotter, J. P. (1990). *What Leaders Really Do*. New York. Free Press.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8ª ed. Prentice Hall. México.
- Sallenave, J.P. (2004). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Norma S.A. Editorial.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Literature*. New York. Free Press.
- Vroom, V.H. (1974). *The Search for a Theory of Leadership*. New Jersey. Prentice Hall.
- Vroom, V.H. y Jago, A.G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organization*. NJ. Prentice Hall.
- Vroom, V.H. y Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decisions-Making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.

AUTORA

Dra. Mylord Reyes Tosta – Doctora en Educación, Directora de Investigación de la Alianza de Matemáticas y Ciencias del Turabo y Facultad de la Universidad del Turabo, Gurabo, Puerto Rico. Dirección electrónica: mylord_reyes21@hotmail.com.

Copyright © 2008 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

LOS TRIBUNALES COLEGIADOS DE CIRCUITO DE LA SCJN Y LA IMPARTICIÓN DE LA JUSTICIA LABORAL MEXICANA

Dr. Manuel Jiménez López

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación, volvemos a retomar el tema de la falta de congruencia entre algunos acuerdos generales del Consejo de la Judicatura Federal y la omisión en que incurren los Tribunales Colegiados de Circuito de la SCJN, al no publicar en la Internet sus ejecutorias, lo que en gran parte a generado una excesiva cantidad de resoluciones que deciden la contradicción de criterios jurisprudenciales dictados por dichos Tribunales Colegiados, lo que se refl eja en una lenta, costosa e imprecisa impartición de la Justicia Laboral Mexicana. Desde luego que nuestra aportación académica lleva implícita la sugerencia de que se subsane la omisión y se proceda en consecuencia.



Nuestra investigación la hemos dividido, después de la presente introducción, en tres capítulos; al primero lo denominamos: *La Naturaleza Jurídica del Derecho Procesal Laboral*, en el cual consideramos que determinar su naturaleza es conocer su esencia, que en materia jurídica, representa poder ubicarlo en las distintas ramas o figuras existentes en la ciencia jurídica, ya sea por los atributos de que gozan los sujetos procesales o por las obligaciones y funciones que les correspondan, o si por otra parte vienen a constituir categorías jurídicas especiales, concluyendo que la esencia de esta rama especial de la ciencia procesal es la de un conjunto de normas jurídicas adjetivas de carácter social, que regulan el proceso jurisdiccional laboral y que tienen por objeto servir de instrumento para resolver los conflictos entre trabajadores y empleadores. El segundo capítulo lo subtitulamos: *El Juicio de Amparo y el Derecho Procesal Laboral*, en donde realizamos un estudio esquemático de la función de estas ramas especiales de la ciencia procesal y su diferente objeto de conocimiento. El tercer y último capítulo lo subtitulamos: *Las*

Ejecutorias de los Tribunales Colegiados de Circuito y el Derecho de Acceso a la Información, donde demostramos la necesidad de que los Tribunales Colegiados de Circuito den a conocer sus ejecutorias y que el Consejo Federal de la Judicatura les exija cumplir con la obligación de publicarlas en la Internet, con la oportunidad debida, a fin de que los justiciables puedan tener la certeza jurídica de los criterios a aplicar en determinados asuntos. Finalizamos nuestra investigación con tres conclusiones obtenidas del cuerpo del presente trabajo, que vienen a sintetizarlo.

LA NATURALEZA JURÍDICA DEL DERECHO PROCESAL LABORAL

El derecho procesal del trabajo es la rama adjetiva del derecho laboral, una de las divisiones del derecho social, para la doctrina de la filosofía del derecho, la idea principal que inspira este sector de la parte especial de la ciencia procesal “... no es la idea de la igualdad de las personas, sino la de la nivelación de las desigualdades que entre ellas existen; la igualdad deja de ser, así, punto de partida del derecho, para convertirse en meta o aspiración del orden jurídico.”¹

Para hacer efectivos los derechos subjetivos derivados de la parte sustantiva de las normas laborales, se crea el derecho procesal del trabajo, rama reciente del derecho objetivo, que hizo exclamar a Eduardo J. Couture: “...un nuevo derecho procesal, extraño a todos los principios tradicionales, sin exceptuar uno solo de ellos, ha debido surgir para establecer, mediante una nueva desigualdad, la igualdad perdida por la distinta condición que tienen en el orden económico de la vida, los que ponen su trabajo como sustancia del

... no es la idea de la igualdad de las personas, sino la de la nivelación de las desigualdades que entre ellas existen...

contrato, y los que sirven de él para la satisfacción de sus intereses.”²

El derecho procesal laboral, informal por naturaleza, contiene conceptos, principios e instituciones diferentes a las demás disciplinas procesales especiales, que lo perfilan como ordenamiento jurídico de naturaleza social, pues basta el análisis del artículo 685 de la Ley Federal del Trabajo para encontrar principios expresos que señalan sus características

¹ RADBRUCH, Gustav, citado por OVALLE FAVELA, José. “TEORÍA GENERAL DEL PROCESO”, Ed. Oxford, Quinta Edición, México 2001. Página 61.

² COUTURE, Eduardo J. Citado por OVALLE FAVELA, Ob. Cit. Pág. 61.

fundamentales y orientan el desarrollo de la actividad procesal laboral, en franca protección al trabajador y sus beneficiarios.

El principio que sustenta al Derecho Procesal Laboral, como parte del Derecho Procesal Social, es el principio de igualdad por compensación, también conocido como el principio de justicia social, mediante el cual el legislador trata de nivelar la desigualdad económica que existe en la vida real entre el empleado y el empleador, concediendo mayor ventaja al primero al momento de crear la norma jurídica, procurando impedir que los trabajadores puedan renunciar a los derechos que la norma les otorga.

En el Derecho Procesal del Trabajo, el principio de justicia social orienta el desarrollo de la actividad procesal laboral, y no pugna con el principio de igualdad de las partes ante la Ley, pues es el propio legislador el que otorga mayor cobertura al trabajador, al que considera la parte más desprotegida de la relación procesal laboral. Determinar su naturaleza, es conocer su esencia, que en materia jurídica representa poder ubicarlos en las distintas ramas o figuras existentes en la ciencia jurídica, ya sea por los atributos de que gozan los sujetos procesales o por las obligaciones y funciones que les correspondan, o si por otra parte vienen a constituir categorías jurídicas especiales.

Para fijar la naturaleza jurídica, del Derecho Procesal Laboral, es indispensable indicar primero que esta rama especial goza de las mismas características del derecho procesal: autónomo, instrumental y público. El Derecho Procesal Laboral cuenta con las características mencionadas, ya que en relación a la de autonomía, posee un dominio suficientemente amplio que queda integrado por la conflictiva social que en materia laboral se presenta, tiene, además, una vasta doctrina procesal laboral, que en sus líneas generales es homogénea, ya que está precedida por conceptos comunes, los cuales tienen, respecto de las otras ramas del derecho procesal, aspectos marcadamente diferentes, contando para la aplicación o interpretación de las normas con un método propio derivado del carácter proteccionista del derecho laboral.

Si toda disciplina procesal tiene un carácter formal, adjetivo o instrumental, respecto del derecho sustantivo, el Derecho Procesal del Trabajo viene a constituir el instrumento jurídico para realizar el derecho laboral sustantivamente considerado. El carácter público del Derecho Procesal del Trabajo, como una de las disciplinas especiales de la ciencia procesal, es consecuencia del ejercicio de la función

jurisdiccional, actividad pública de impartir justicia que realizan las juntas de conciliación y arbitraje, al resolver vinculativamente, entre partes, los diversos litigios o conflictos que hacen de su conocimiento: trabajadores, sindicatos o empleadores.

La finalidad del Derecho Procesal del Trabajo es mantener la paz laboral ofreciendo las mejores formas de solución a los diversos conflictos que se pudieran generar entre capital y trabajo y señalando los procedimientos que debe seguirse para la solución de los mismos. Una vez que el conflicto se presenta, el principal interesado a buscar solución será el propio Estado quien tiene la obligación de garantizar la paz social. Consecuentemente, podemos determinar la naturaleza jurídica del Derecho Procesal del Trabajo como un conjunto de normas jurídicas adjetivas de carácter social, que regulan el proceso jurisdiccional laboral y que tienen por objeto servir de instrumento para resolver imperativamente los diversos conflictos que se generan entre los trabajadores y sus empleadores.

EL JUICIO DE AMPARO Y EL DERECHO PROCESAL LABORAL

El Juicio de Amparo es el medio de defensa del gobernado frente a los actos inconstitucionales del gobernante, es un tipo de proceso constitucional, parte de la disciplina especial, derecho procesal constitucional, cuyo objeto de estudio es el conjunto de normas, principios e instituciones que regulan el proceso destinado a solucionar los conflictos sobre la interpretación y aplicación de las normas constitucionales, por lo tanto, integra el Derecho procesal publicístico, sector de la parte especial de la ciencia procesal que se caracteriza por que, las diversas disciplinas que comprende, estudian procesos en los que normalmente el Estado tiene una doble intervención, a través de órganos distintos e independientes: como parte, ya sea actora o demandada, y como juzgador, este sector también se caracteriza por que en él se otorgan, al Órgano Jurisdiccional, mayores facultades para el impulso y la dirección del proceso.

Atendiendo al procedimiento que se sigue ante el juzgador de amparo y tomando en cuenta el acto de autoridad que se combata, existen dos tipos de juicios de amparo: a) Amparo Directo, del cual conocen los Tribunales Colegiados de Circuito cuando el acto reclamado, sea una sentencia definitiva, laudo o alguna otra resolución, que ponga fin al

juicio y respecto de las cuales no proceda ningún otro medio de impugnación conforme al ordenamiento que regule ese proceso; y b) Amparo Indirecto, que se promueve ante los jueces de distrito, tratándose de un acto de autoridad distinto de los anteriores.

El Derecho Procesal Laboral, como parte especial de la Ciencia Procesal, es el instrumento para realizar el derecho sustantivo laboral. Los juzgadores laborales mexicanos con facultades para resolver los conflictos de trabajo que se presentan entre patrones y trabajadores son colegiados, recibiendo la denominación de tribunales de conciliación y arbitraje si conocen de conflictos que se presentan entre los titulares de las dependencias o entidades del gobierno del Estado en cualquiera de sus tres niveles: federal, estatal o municipal y los trabajadores al servicio del propio Estado; en tanto que para los demás trabajadores el juzgador se denomina juntas de conciliación y arbitraje, las que pueden ser federales o locales atendiendo a la materia, ya que si se trata de alguna de las actividades comprendidas en el artículo 527 de la Ley Federal del Trabajo, la competencia será federal; no desconocemos que el ordenamiento laboral contempla, como instancias conciliatorias a las juntas de conciliación, tanto federales como locales, pero reconocemos que en la práctica no tuvieron repercusión importante y la tendencia fue a no integrarlas.

Dichos tribunales laborales ejercen jurisdicción, entendiendo por ésta, siguiendo al doctor José Ovalle Favela, como la función pública "...que ejercen órganos del Estado independientes o autónomos, a través del proceso, para conocer de los litigios o controversias que les planteen las partes y emitir su decisión sobre ellos, así como en su caso, ordenar la ejecución de dicha decisión..."³, el ejercicio de esta función lo lleva a cabo el juzgador laboral, desde el momento que es nombrado en su cargo, y en relación a los conflictos que puede conocer, son asuntos laborales burocráticos u ordinarios, y éstos a su vez pueden tener la calidad de federales o locales.

Las resoluciones de diversos órganos jurisdiccionales laborales en nuestro país, para garantizar el principio de legalidad que consagra nuestra Carta Magna, admiten el juicio de amparo en sus dos vertientes mencionadas con anterioridad, procediendo el juicio de amparo directo en contra de la resolución definitiva o laudo, que dicta el juzgador laboral, del cual conocen los Tribunales Colegiados de Circuito.

³ OVALLE FAVELA, José. Ob. Cit. Pág. 119.

Si bien los juzgadores laborales mexicanos en primera instancia retardan la impartición de la justicia en materia laboral de forma exagerada, los Tribunales Colegiados de Circuito no se quedan atrás, propiciando ambos órganos jurisdiccionales la desesperación de las partes del derecho procesal del trabajo, lo cual incide en una afectación al estado de derecho, entendiéndose por éste, como la sujeción de los órganos del poder al imperio de la ley, esto es el principio de legalidad, así como el respeto irrestricto que debe haber en nuestro país de las garantías fundamentales de la persona que otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En efecto, los órganos jurisdiccionales laborales y, principalmente, los Tribunales Colegiados de Circuito, dejan de observar el principio de una impartición de justicia pronta dictada en los plazos y términos que fijen las leyes, emitiendo sus resoluciones de manera pronta, completa e imparcial, como claramente expresa el artículo 17 de nuestra Constitución, lo que en buena parte es la causa de que en materia laboral exista una excesiva cantidad de resoluciones que deciden la contradicción de criterios jurisprudenciales dictados por dichos Tribunales Colegiados, lo que se refleja en una lenta, costosa e imprecisa impartición de la Justicia Laboral Mexicana.



Las sentencias ejecutorias de los Tribunales Colegiados de Circuito representan, en materia de legalidad, la última oportunidad que los justiciables tienen en la solución de sus litigios, ejecutorias que en su formulación contemplan una serie de criterios cuyo conocimiento dan certidumbre de que determinados asuntos jurídicos sólo pueden resolverse de cierta manera, por lo que deben ser publicadas para investigar y poner atención en el cumplimiento de los requisitos necesarios, siendo fundamental el que se conozca de antemano cuál es el criterio que sostiene el órgano jurisdiccional Federal en determinados asuntos.

LAS EJECUTORIAS DE LOS TRIBUNALES COLEGIADOS DE CIRCUITO Y EL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

Consideramos que la figura jurídica de la transparencia cumple con la tarea de exponer a la población lo que envuelve el principio jurídico de publicidad de los actos y normas de los órganos del Estado, entre éstos, los Jurisdiccionales, principio de publicidad que forma parte del principio de seguridad jurídica, como la certidumbre fundada de que la norma será cumplida; a su vez, el principio de seguridad jurídica se inserta en otro principio que es el de Estado de Derecho, razón por la cual válidamente se puede afirmar que no hay Estado de Derecho sin seguridad jurídica y ésta no existe si los órganos del Estado no publicitan debidamente sus actos y normas legales, a fin de que con certeza jurídica los justiciables puedan conocer el procedimiento a seguir en determinados asuntos, teniendo la confianza de que el contenido del derecho vigente no sufrirá modificaciones arbitrarias.

El acceso a la información en nuestro país se encuentra asegurado en el artículo 6º Constitucional que en parte menciona: “... *El derecho a la información será garantizado por el Estado. Para el ejercicio del derecho de acceso a la información, la Federación, los Estados y el Distrito Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, se regirán por los siguientes principios y bases: I. Toda la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo federal, estatal y municipal, es pública y sólo podrá ser reservada temporalmente por razones de interés público en los términos que fijen las leyes. En la interpretación de este derecho deberá prevalecer el principio de máxima publicidad. II. La información que se refiere a la vida privada y los datos personales será protegida en los términos y con las excepciones que fijen las leyes. III. Toda persona, sin necesidad de acreditar interés alguno o justificar su utilización, tendrá acceso gratuito a la información pública, a sus datos personales o a la rectificación de éstos. IV. Se establecerán mecanismos de acceso a la información y procedimientos de revisión expeditos. Estos procedimientos se sustanciarán ante órganos u organismos especializados e imparciales, y con autonomía operativa, de gestión y de decisión. V. Los sujetos obligados deberán preservar sus documentos en archivos administrativos actualizados y publicarán a través de los medios electrónicos disponibles, la información completa y actualizada sobre sus indicadores de gestión y el ejercicio de los recursos*

públicos. VI. Las leyes determinarán la manera en que los sujetos obligados deberán hacer pública la información relativa a los recursos públicos que entreguen a personas físicas o morales. VII. La inobservancia a las disposiciones en materia de acceso a la información pública será sancionada en los términos que dispongan las leyes”.

Por su parte, la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental en vigor, reglamentaria de esta garantía individual, dispone en lo conducente:

Artículo 2. Toda la información gubernamental a que se refiere esta Ley es pública y los particulares tendrán acceso a la misma en los términos que ésta señala.

Artículo 3. Para los efectos de esta Ley se entenderá por:

...

XIV. Sujetos obligados:

...

c) El Poder Judicial de la Federación y el Consejo de la Judicatura Federal;

...

Artículo 4. Son objetivos de esta Ley:

I. Proveer lo necesario para que toda persona pueda tener acceso a la información mediante procedimientos sencillos y expeditos;

II. Transparentar la gestión pública mediante la difusión de la información que generan los sujetos obligados;

III...

IV...

V...

VI. Contribuir a la democratización de la sociedad mexicana y la plena vigencia del Estado de Derecho.

Artículo 6. En la interpretación de esta Ley y de su Reglamento, así como de las normas de carácter general a las que se refiere el Artículo 61, se deberá favorecer el principio de máxima publicidad y disponibilidad de la información en posesión de los sujetos obligados.

....

Artículo 8. El Poder Judicial de la Federación deberá hacer públicas las sentencias que hayan causado estado o ejecutoria, las partes podrán oponerse a la publicación de sus datos personales.

Artículo 9. La información a que se refiere el Artículo 7 deberá estar a disposición del público, a través de medios remotos o locales de comunicación electrónica. Los sujetos obligados deberán tener a disposición de las personas interesadas equipo de cómputo, a fin de que éstas puedan obtener la información, de manera directa o mediante impresiones. Asimismo, éstos deberán proporcionar apoyo a los usuarios que lo requieran y proveer todo tipo de asistencia respecto de los trámites y servicios que presten.

Dando cumplimiento al mandato constitucional y su ley reglamentaria, el 2 de abril del año 2004 se publica, en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Consejo de la Judicatura Federal para la aplicación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, modificado por reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 12 de diciembre del 2007, ordenamiento jurídico en el que nuestro más alto Tribunal Jurisdiccional Federal reconoce que:

Artículo 2. Además de las definiciones contenidas en el artículo 3o. de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, para los efectos de este Reglamento, se entenderá por:

...

XII. Órganos Jurisdiccionales: Los Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito y los Juzgados de Distrito.

XIII. Publicación: Acto de poner a disposición del público la información en medios impresos, tales como libros, compendios o archivos públicos en formatos electrónicos consultables en Internet o por cualquier otro medio que permita a los interesados su consulta o reproducción.

XIV. Resoluciones públicas: Las sentencias ejecutorias, las demás resoluciones que se dictan dentro de un juicio y las determinaciones adoptadas dentro de los procedimientos de ejecución de las referidas sentencias.

XV. Sentencia ejecutoria: Aquella respecto de la cual las leyes no concedan ningún medio de defensa por virtud del cual pueda ser modificada o revocada.

Artículo 4. En la interpretación de este Reglamento se deberá favorecer el principio de publicidad de la información en posesión de la Suprema Corte, del Consejo y de los Órganos Jurisdiccionales, en términos de lo previsto en el artículo 6o. de la Ley.

Artículo 7. Con excepción de la información reservada o confidencial prevista en esta Ley, los sujetos obligados deberán poner a disposición del público y actualizar, en los términos del Reglamento y los lineamientos que expida el Instituto o la instancia equivalente a que se refiere el Artículo 61, entre otra, la información siguiente:

...

XVII. Cualquier otra información que sea de utilidad o se considere relevante, además de la que con base a la información estadística, responda a las preguntas hechas con más frecuencia por el público.

...

La información a que se refiere este Artículo deberá publicarse de tal forma que facilite su uso y comprensión por las personas, y que permita asegurar su calidad, veracidad, oportunidad y confiabilidad. Las dependencias y entidades deberán atender las recomendaciones que al respecto expida el Instituto.

Con base en la cultura de la transparencia, el Pleno del Consejo de la Judicatura Federal emite el acuerdo general 68/2004, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de noviembre del año 2004, a través del cual:

“...se implementa la publicación en Internet de las sentencias ejecutorias y resoluciones públicas relevantes, generadas por los Tribunales de Circuito y Juzgados de Distrito,...”.

En dicho acuerdo general también se expresó que:

“...tomando en cuenta que la normativa que rija a los órganos del Poder Judicial de la Federación en materia de transparencia, no debe establecer mayores restricciones a las previstas en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y que, en términos de lo dispuesto en el artículo 6 de este ordenamiento, en la interpretación de esa Ley debe favorecerse el principio de publicidad de la

información, sin dejar de reconocer las restricciones que al derecho de acceso a la información establece ese propio cuerpo normativo...pues “...en su artículo 9 se establece que se adoptarán las medidas adecuadas para divulgar en Internet las sentencias ejecutorias y las resoluciones que pongan fin a cualquier procedimiento administrativo, emitidas por la Suprema Corte, el Consejo y los Órganos Jurisdiccionales..”.

Incluso el Consejo motivó debidamente su determinación al reconocer que: *“...hay que incentivar el interés de la población para que se involucre en el conocimiento de las resoluciones jurisdiccionales;...”* pues considera *“...que divulgar a través de Internet las sentencias ejecutorias o resoluciones públicas relevantes, coadyuvará al enriquecimiento de una cultura de transparencia en el país, fomentando el interés de la población para que se involucre en el trabajo de los órganos jurisdiccionales por medio de sus resoluciones...”*.

Pero poco le duró el gusto a la comunidad jurídica y a la población en general, ya que violentando la Constitución y la norma reglamentaria en materia de transparencia y acceso a la información, el Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, poco después de la publicación de un estudio Internacional que analiza algunos aspectos, que a criterio de su autor, evidencian corrupción dentro del Poder Judicial Federal, por medio del acuerdo general 3/2005, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 08 de febrero del año 2005, deja sin efecto la obligación que tienen los Tribunales Colegiados de Circuito de publicar sus ejecutorias en la Internet, con base, según el considerando segundo, de que se había: *“... provocado la saturación en la red informática, dificultando la consulta de sentencias ejecutorias o resoluciones públicas relevantes, así como de criterios novedosos...”*.

Posteriormente, el Consejo Federal de la Judicatura, autoriza que únicamente se publiquen en la Internet aquellas resoluciones públicas relevantes, así como criterios novedosos, seleccionados por los propios Tribunales Colegiados de Circuito, por lo que bajó enormemente la cantidad de ejecutorias publicadas en la Internet, evidenciándose que son muy pocos los Tribunales Colegiados de Circuito que están conscientes de la seriedad de su actividad como impartidores de justicia y que dignifican la función jurisdiccional del Poder Judicial Federal.

También, se llegó a comentar, fuera de documentos oficiales, que el Consejo de la Judicatura Federal carecía de banda ancha en la Internet para circular toda la información generada por los Tribunales Colegiados de Circuito; tales argumentos resultan poco creíbles en base a la infraestructura informática con que cuenta el Poder Judicial Federal y la cantidad enorme de recursos económicos que últimamente ejerce, baste mencionar el sueldo y prestaciones que reciben los ministros de la Suprema Corte, y que tantos votos le representó a un candidato presidencial cuando, como punto de su programa de gobierno, propuso la reducción de los mismos para destinarse a proyectos que mejoraran la impartición de la justicia federal.

Recientemente, y por acuerdo general del pleno del Consejo de la Judicatura Federal, número 29/2007, publicado en el diario Oficial de la Federación de fecha 10 de septiembre del año 2007, que determinó el uso obligatorio del módulo de captura del Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes (SISE), relativo a las sentencias dictadas por los Tribunales de Circuito y Juzgados de Distrito, en su considerando Séptimo, se reconoció que:

“... La razón que se esgrimió para suprimir el carácter obligatorio en la captura de las sentencias pronunciadas en los órganos jurisdiccionales, se apoyó en la consideración de que se producía la saturación en la red informática que dificultaba la consulta de sentencias ejecutorias o resoluciones públicas relevantes, así como de criterios novedosos, situación que no acontece en la actualidad puesto que éstas pueden ser consultadas vía Internet y, aquéllas, por Intranet y sólo de manera interna; además, el acceso y consulta de todas las sentencias de y por todos los órganos jurisdiccionales constituye una herramienta más que contribuye al cumplimiento de la garantía de una justicia pronta y expedita, consignada en el artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos...”

Reconociéndose, asimismo, que es de suma importancia que se continúe permitiendo el acceso a dicha información, no obstante lo anterior, en la parte medular del acuerdo de referencia se establece que:

“...PRIMERO - Se determina el uso obligatorio del módulo Sentencias contenido en el Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes (SISE), como programa

automatizado para la captura y consulta de las sentencias que dicten los tribunales de Circuito y Juzgados de Distrito.

SEGUNDO - Los presidentes y titulares de tribunales de Circuito y Juzgados de Distrito del Poder Judicial de la Federación, deberán emplear el referido módulo, para la captura de las resoluciones definitivas que pongan fin al juicio o procedimiento judicial federal que ante ellos se tramite. Dicha captura se realizará el mismo día de su publicación, y será supervisada y certificada por el secretario que al efecto determinen los propios titulares.

La información obtenida de cada uno de los órganos que opere el citado módulo, podrá ser utilizada para efectos de control, gestión y administración interna, así como para responder a las consultas que de manera ordinaria o extraordinaria formulen los órganos competentes del Poder Judicial de la Federación.

TERCERO.- Los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial de la Federación, tendrán acceso a las sentencias dictadas por los tribunales de Circuito y Juzgados de Distrito, capturadas en el Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes...”.

Como se puede notar, la limitación al acceso a la información pública de los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial de la Federación a control interno exclusivamente, violenta el derecho constitucional que tienen los particulares de poder consultar las sentencias que dicten los tribunales de Circuito, incluso los propios juzgados de Distrito, publicadas en la Internet en el Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes (SISE) del Consejo de la Judicatura Federal, el que en su acuerdo general 68/2004, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de noviembre del año 2004, reconoce que:

“...divulgar a través de Internet las sentencias ejecutorias... coadyuvará al enriquecimiento de una cultura de transparencia en el país, fomentando el interés de la población para que se involucre en el trabajo de los órganos jurisdiccionales por medio de sus resoluciones...”.

La necesidad de información, en la actualidad, resulta un imperativo cuando se trata del conocimiento de los criterios jurídicos que los Tribunales Colegiados de Circuito sostienen al pronunciar sus resoluciones definitivas o sentencias ejecutorias, porque la publicidad de los criterios jurídicos que en las mismas se sostienen, otorga certidumbre a

sus actos y mayor confianza en aquellos órganos jurisdiccionales que aplican los mismos criterios para solucionar casos semejantes, conociendo de antemano las variables de su aplicación. Se fracturan los principios de seguridad jurídica, certidumbre y publicidad, cuando los justiciables tiene que esperar hasta la resolución de su conflicto, para con sorpresa darse cuenta que el Tribunal Colegiado de Circuito dejó de aplicar un criterio jurídico sostenido hasta entonces para casos similares al suyo, o bien aplicar un criterio contrario al de su homólogo en otra parte de la República.

Es necesario que los Tribunales Colegiados de Circuito den a conocer sus ejecutorias, y que el Consejo Federal de la Judicatura les exija cumplir con la obligación de publicarlas en la Internet, con la oportunidad debida, a fin de que los justiciables puedan tener la certeza jurídica de los criterios a aplicar en determinados asuntos, y no esperar a que se de la contradicción de tesis para determinar cuál es el criterio que obligatoriamente deben observar. Existen Tribunales Colegiados de Circuito en el país que no han emitido un solo criterio jurisprudencial y, sin embargo, por algunas de las ejecutorias que han emitido, han afectado los intereses de las partes, siendo precisamente algunos de sus compañeros Magistrados, de los pocos que dignifican la función jurisdiccional federal, quienes han promovido la denuncia de contradicción de tesis con la finalidad de que sean las Salas de la Suprema Corte la que decida en definitiva el criterio por aplicar.

Algunos Ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en los eventos académicos en que se le ha cuestionado sobre el incumplimiento de este deber, han comentado que, si bien las ejecutorias de los Tribunales Colegiados de Circuito no se publican en la Internet, la Suprema Corte sí lo hace con las suyas pero que, en todo caso, aquel que desee consultarlas, puede acudir a las casas de la Cultura Jurídica o los módulos de acceso de la SCJN que existen en el país y que ahí se les dará la información requerida, situación que es falsa por lo que respecta a las casas de la cultura jurídica, que no tiene las ejecutorias de los Tribunales Colegiados de Circuito y, en relación a los módulos de acceso, revisten la petición con una serie de requisitos que desaniman a cualquiera. Es precisamente en la ejecutoria en donde con propiedad jurídica se argumenta la aplicación de cierto criterio con base en la interpretación de la normatividad vigente, por eso es tan necesaria la publicación de las ejecutorias de los órganos

jurisdiccionales en la Internet, necesidad que el propio Consejo Federal de la Judicatura ha sostenido en varias ocasiones pero que desgraciadamente no ha tenido el valor de hacer cumplir.

CONCLUSIONES

PRIMERA - La naturaleza jurídica del Derecho Procesal del Trabajo es la de un conjunto de normas jurídicas adjetivas de carácter social, que regulan el proceso jurisdiccional laboral y que tienen por objeto servir de instrumento para resolver imperativamente los diversos conflictos que se generan entre los trabajadores y sus empleadores.

SEGUNDA - No hay estado de derecho sin seguridad jurídica, y ésta no existe si los órganos del Estado no publicitan debidamente sus actos y normas legales, a fin de que con certeza jurídica, los justiciables puedan conocer el procedimiento a seguir en determinados asuntos, teniendo la confianza de que la interpretación del derecho vigente no sufrirá modificaciones arbitrarias.

TERCERA - Que los Tribunales Colegiados de Circuito de la SCJN, a fin de garantizar seguridad y certeza jurídica a los mexicanos, den a conocer sus sentencias ejecutorias, publicándolas en la Internet, pues su omisión violenta la Constitución y la norma reglamentaria en materia de transparencia.

BIBLIOGRAFÍA

- DE BUEN LOZANO, Néstor. “DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO”, Editorial Porrúa, S.A., México, 1988.
- DE LA CUEVA, Mario. EL NUEVO DERECHO MEXICANO DEL TRABAJO, 6ª Edición actualizada, Tomo II, Editorial Porrúa, México 1991.
- CAVAZOS FLORES, Baltasar. “LEY FEDERAL DEL TRABAJO”, TEMATIZADA, 28 a. edición, Editorial Trilla, México, 1992.
- CAVAZOS FLORES, Baltasar. “EL NUEVO DERECHO DEL TRABAJO MEXICANO”, Editorial Trillas, México, 1997.
- OVALLE FAVELA, José. “TEORÍA GENERAL DEL PROCESO”, Ed. Oxford, Quinta Edición, México 2001.

AUTOR

Dr. Manuel Jiménez López – Doctor y Maestro en Derecho por la Facultad de Derecho de la Universidad Juárez del Estado de Durango. Ponencia presentada durante la Jornada Iberoamericana de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social ‘Baltasar Cavazos Flores’, celebrado del 3 al 4 de junio de 2008 en México, D.F. Dirección electrónica: jimlop@prodigy.net.mx.

Copyright © 2008 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

SOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS ENTRE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Dra. Flordeliz Serpa y Dra. Lizzette Rojas

INTRODUCCIÓN

La recaudación de fondos es, mundialmente, una de las necesidades más comunes, sino la más común, entre las organizaciones sin fines de lucro (OSFL). Sólo vasta examinar informes sobre estudios de necesidades, vistas públicas, foros ciudadanos, informes de presupuestos, etcétera, para confirmar este hecho. Ha sido ésta una de las necesidades más constantes a través de los años, agravándose cada día más. En nuestra organización, Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc., una corporación sin fines de lucro independiente, mensualmente, recibimos decenas de llamadas de OSFL buscando algún tipo de ayuda u orientación para aumentar los fondos operacionales y programáticos. Muchas OSFL se encuentran en una situación sumamente precaria, intentando no sucumbir ante una inestabilidad fiscal progresiva.



El acceso de muchas OSFL a diferentes fondos se ha limitado como consecuencia de los recortes en la asignación de fondos del gobierno federal y estatal, así como de fundaciones y empresas privadas. Sin embargo, las necesidades de la población siguen en aumento. Diariamente, muchas OSFL se cuestionan cómo van a sobrevivir, cómo se las van a ingeniar para, por lo menos, cubrir los costos de operación y proveer los servicios más indispensables.

Nuestra experiencia nos ha llevado a identificar una serie de mitos que afectan la ejecutoria y supervivencia de muchas OSFL. Asimismo, hemos identificado aspectos que tienen un efecto multiplicador en la adquisición de fondos y, por ende, en la supervivencia de las OSFL, incluyendo aquellos relacionados a la confianza pública. En este trabajo, discutiremos estos mitos y aspectos y presentaremos algunas recomendaciones que entendemos contribuirán a la supervivencia de las OSFL.

SOBREVIVIENDO LOS MITOS

Existen muchos mitos relacionados a las OSFL, mitos que afectan la ejecutoria y, como consecuencia, la supervivencia de muchas OSFL. En esta sección vamos a discutir, brevemente, algunos de estos mitos e incluiremos sugerencias que contribuyan a la supervivencia de las OSFL.

Mito 1: Las OSFL proveen servicios gratuitos

Tanto el sector no lucrativo como los sectores público y privado, así como la comunidad en general, tienen la concepción errónea de que los servicios que provee una OSFL tienen que ser gratuitos. Nada más lejos de la realidad. Es importante recordar que la principal diferencia entre una OSFL y una corporación con fines de lucro es que las ganancias obtenidas en una OSFL tienen que ser re-invertidas en programas y servicios, mientras que en una corporación con fines de lucro las ganancias se reparten entre los accionistas. Por lo tanto, las OSFL no están obligadas a proveer servicios gratuitos. Por el contrario, aquellas OSFL que ofrecen gratuitamente todos sus servicios tienen que considerar el cobrar una cantidad mínima por los mismos, de manera que ese ingreso contribuya a su supervivencia.

Mito 2: El Gobierno está Obligado a Apoyar a las OSFL y Asignarle Fondos

Otro mito, y muy lejano de la realidad, es que el gobierno está obligado a asignar fondos a las OSFL. Muchas OSFL son creadas con buenas intenciones, sin embargo, debemos recordar que el fundar una OSFL conlleva asumir una serie de responsabilidades, incluyendo el asegurar que la organización cuente con los recursos necesarios para proveer los servicios para los cuales fue creada. El asegurar dichos recursos no es sinónimo de responsabilizar al gobierno por los mismos. Las OSFL tienen que asumir su responsabilidad y asegurar recursos que garanticen su supervivencia.

Mito 3: Las OSFL Viven de la Caridad

Este concepto erróneo ha contribuido a que muchas OSFL confronten serios problemas para cubrir los costos operacionales y administrativos debido a la falta de fondos. Es imperativo que las OSFL dirijan sus esfuerzos a ser auto-sustentables.

Mito 4: Las Buenas Intenciones Son Suficientes

En incontables ocasiones escuchamos decir que lo que cuenta son las buenas intenciones, o que las buenas intenciones son suficientes para lograr que una OSFL opere efectivamente. Este mito, al igual que los anteriores, está muy lejos de la realidad. Las buenas intenciones no son suficientes, especialmente hoy día.

Es imperativo que las OSFL dirijan sus esfuerzos a ser auto-sustentables.

Las OSFL tienen que asumir un rol protagónico en su supervivencia, fortalecimiento y desarrollo. Deben depender de sí mismas, de su capacidad, disciplina y adaptación para avanzar en la carrera constante por demostrar que están comprometidas con la misión que profesan, los fondos que reciben y, sobre todo, con la comunidad a la que sirven. Las OSFL deben demostrar que son profesionales en su campo de servicio, que constantemente buscan mejorar sus operaciones y resultados, aumentando sus conocimientos y desarrollando sus destrezas, enmarcándose en la transparencia y demostrando que operan de manera ética y responsable.

RECONSTRUYENDO LA CONFIANZA

Uno de los grandes y crecientes retos que confrontan las OSFL es aumentar la confianza pública. Las OSFL, al depender de la confianza pública, tienen que maximizar los recursos y las estrategias con los que cuentan para demostrar su integridad, transparencia y responsabilidad – pilares de la excelencia.

Trabajando con el sector filantrópico y con las OSFL, en y fuera de Puerto Rico, hemos observado que los donantes se han diversificado. Esta diversificación ha contribuido a que los donantes consideren otros aspectos al momento de asignar los fondos.

Leslie Howard, consultora de donaciones planificadas, indicó en una entrevista que los donantes, o donantes potenciales, evalúan a las OSFL basado en su liderazgo y su historial, asegurándose de que cumplen con los informes anuales y la radicación de planillas.¹ Esta práctica no es nueva, sin embargo, con el pasar del tiempo ha seguido fortaleciéndose y expandiéndose y, actualmente, experimenta un creciente auge, convirtiéndose en una práctica muy productiva y beneficiosa para los donantes. De esta

manera, los donantes se aseguran de asignar fondos a organizaciones transparentes y que rinden cuentas.

Otro aspecto muy importante para aumentar la confianza es la comunicación. Precisamente, la comunicación con donantes y donantes potenciales es uno de los aspectos que algunas OSFL suelen descuidar. Asimismo, descuidan el satisfacer las necesidades que dichos donantes tienen como clientes de la organización. El satisfacer las necesidades de los donantes debe ser una práctica común entre el capital humano de cada OSFL, tanto el personal como los voluntarios. No se trata de inversiones cuantiosas o destrezas especializadas; más bien se trata de practicar los principios básicos del servicio al cliente y de honrar la Declaración de los Derechos de los Donantes. La Declaración de los Derechos de los Donantes es un documento que especifica, entre otras cosas, qué pueden esperar los donantes de sus donativos y les ayuda a comprender cuáles son sus derechos como donantes.²

Por lo tanto, el capital humano de cada OSFL debe cuidar mucho su relación con los donantes, incluyendo el exhibir actitudes positivas, identificar y satisfacer las necesidades específicas del donante y asegurarse de que el donante sea debidamente reconocido. Para las OSFL, hoy más que nunca antes, es indispensable e impostergable demostrar que operan de manera ética para aumentar la confianza, tanto de los donantes como del público en general.

CULTURA DE FILANTROPÍA

La filantropía se define como “amor al género humano”.³ En términos generales, la filantropía se caracteriza por ayudar a los demás, directamente o a través de una OSFL. En el mundo existen muchos filántropos, pero pocos saben que lo son. Es pertinente recordar que no sólo es filántropo quien dona dinero a una noble causa. Es filántropo aquel que expresa su amor al prójimo al donar ropa, comida y artículos de primera necesidad; aquel que contribuye con su tiempo y trabajo voluntario a un proyecto, evento o iniciativa; aquel que, en diversas formas, comparte lo que tiene con otros menos afortunados. Las expresiones de Henry Lacayo, citado por Hildy Medina, apoyan nuestros señalamientos. Lacayo expuso: “Muchos somos filántropos, pero no lo sabemos. No significa que tenemos que firmar un

cheque; tiene que ver con dar de su tiempo y esfuerzo y cualquier otra cosa que se traiga a la mesa.”⁴

Es importante señalar que las características sociodemográficas y económicas que identificaban al típico donante han variado, incluyendo la edad y la ocupación. Como bien señalara Paulette Maehara, no sólo los ricos pueden dejar un legado.⁵ Los jóvenes, matrimonios, familias enteras y personas retiradas pueden dejar un legado. Según Maehara, la literatura señala que casi el 50% de la población puede tener la habilidad de hacer una contribución importante y dejar un legado a una OSFL.

Por eso, es crucial para las OSFL desarrollar una cultura de filantropía. En un artículo recientemente escrito por Karen Osborne, Presidenta de The Osborne Group, se señala la importancia de crear una cultura de filantropía dentro de cada organización.⁶ La autora explica que una cultura de filantropía existe cuando cada miembro del personal se convierte en un filántropo y que este tipo de cultura ayuda a la organización a alcanzar su misión y visión. Sin embargo, lograrlo no es tan sencillo. Para lograr ésto, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Determinar el rol que la filantropía puede y debe jugar en su organización; definir lo que será la cultura de filantropía.
2. Analizar dónde se encuentra su organización a través de encuestas al personal, clientes, etc.
3. Establecer metas a largo plazo (2-5 años) y crear un plan estratégico para alcanzarlas.
4. Crear estándares de responsabilidad para todo el personal y la Junta, recopilar datos y analizar el progreso obtenido hacia el logro de las metas.
5. Tener un sistema de capacitación y apoyo para el personal y la Junta.
6. Preparar al personal para que contribuyan en la solución de problemas e identificar oportunidades de progreso.

Es evidente que aún hay mucho por hacer para crear conciencia de que todos podemos contribuir. Es necesario, como lo discute Hildy Medina en su artículo, que más latinos se involucren activamente en la filantropía.⁴ Asimismo, es necesario e imperante continuar educando, de manera más agresiva, a los sectores público, privado y sin fines de lucro, y a la comunidad en general para que todos puedan crear conciencia de y acción en la filantropía.

CULTURA DE TRANSPARENCIA

Las OSFL están confrontando un creciente escrutinio por parte del gobierno federal, estatal, fundaciones, agencias reguladoras, empresas privadas y el público en general. Los recursos limitados y la desconfianza en las organizaciones sin fines de lucro o Tercer Sector, como consecuencia de los escándalos por irregularidades, ha contribuido para que, a nivel mundial, exista un mayor énfasis en la importancia de la rendición de cuentas por parte del Tercer Sector.

Con relación a esto, una de las características que siempre ha estado presente es la ética, aunque con una tendencia actual a expresarse de manera más explícita y fuerte. Los donantes, más que nunca antes, tienen altas expectativas de transparencia y rendición de cuentas. El público en general, pero muy en particular los donantes, están cada vez más interesados en saber cómo están operando las OSFL, cómo éstas utilizan los fondos y cuán efectivas y eficientes son. Globalmente, se habla el mismo idioma entre el sector filantrópico y el sector no lucrativo: principios de conducta ética, integridad, transparencia y responsabilidad.

Después del estremecedor evento de Enron y Arthur Andersen, el cual originó la Ley Sarbanes-Oxley, las altas expectativas de transparencia y rendición de cuentas han sido renovadas y redobladas. Aunque esta ley no ha sido extendida aún al sector no lucrativo, ya se han trabajado recomendaciones para las OSFL y las fundaciones.

Desde octubre de 2004, y a petición del Comité de Finanzas del Senado de Estados Unidos, el Panel del Sector No-Lucrativo ha considerado y recomendado acciones para fortalecer el buen gobierno y la conducta ética entre las OSFL y las fundaciones.⁷ Sobre 5,000 personas participaron en los esfuerzos del Panel para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas en las OSFL. El Panel preparó y sometió un

...las altas expectativas de transparencia y rendición de cuentas han sido renovadas y redobladas.

informe al Congreso de Estados Unidos en junio de 2005. El informe ayudó a muchas OSFL y fundaciones a mejorar sus prácticas de gobierno y gerencia. También, proveyó recomendaciones al Comité de Finanzas del Senado y al Servicio de Rentas Internas. Muchas de las recomendaciones fueron incluidas en la legislación sobre impuestos en noviembre del mismo año. El Panel ha continuado su labor y se ha

concentrado en impulsar la autorregulación entre las OSFL y fundaciones para asegurar que las mismas operen de acuerdo a los más altos estándares éticos.

Samuel González, Director Ejecutivo de Fondos Unidos de Puerto Rico, indicó en su ponencia durante el 4^{to} Foro de Excelencia Institucional del Tercer Sector[®]: “Tenemos que lograr una transparencia fiscal y administrativa a nivel del sector privado...

Sarbanes-Oxley presenta una serie de requerimientos, entre los que se destacan: la creación de un Comité de Auditoría independiente, la responsabilidad corporativa (de su alta gerencia a nivel personal), el mejorar la divulgación de la información financiera, políticas de conflicto de interés y determinación de los niveles de penalidad por fraude corporativo... Debemos comenzar a hacer una transición paulatina para que tratemos de cumplir con esos requerimientos.”⁸

El desarrollar la confianza pública demora mucho tiempo y el Tercer Sector tiene que entender que, sin confianza pública, no existiría el sector no lucrativo. Por lo tanto, el Tercer Sector tiene que demostrar su compromiso con la integridad, la transparencia y la responsabilidad. Para ésto, es imprescindible el desarrollo de una cultura de transparencia. Para desarrollar esa cultura, es crucial que el Sector entienda y asuma su responsabilidad de informar sobre el manejo de los fondos que recibe, el cual se espera se realice de manera ética y transparente. Asimismo, los que asignan los fondos tienen que entender y asumir su responsabilidad de fiscalizar y exigir transparencia en el uso de los recursos asignados.

INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA

Tanto los donantes en su carácter personal, como las fundaciones, el gobierno y la empresa privada están exigiendo más rendición de cuentas, enmarcada en la transparencia, así como en la evaluación y la diseminación de resultados. Las OSFL deben contar con un sistema de información que utilice la tecnología de manera efectiva y eficiente para apoyar el proceso de toma de decisiones, salvaguardando la calidad, efectividad y eficiencia de los servicios.



Paul Brest, Presidente y CEO de la Fundación Hewlett, señaló recientemente que es necesario desarrollar sitios web que provean información precisa sobre las finanzas, estrategias y logros de las organizaciones sin fines de lucro.⁹ Según Brest, esto ayudará a los filántropos a tomar decisiones informadas sobre las organizaciones que deben recibir apoyo y aumentará la efectividad de la filantropía en resolver los problemas de las comunidades.

Debemos recordar que la adquisición de fondos depende, en gran manera, del establecimiento y desarrollo de relaciones. Es decir, de conectar a los donantes con la organización, de tal manera que se promueva el apoyo a largo plazo. Susan Packard Orr señaló, en un artículo publicado en el Grantsmanship Center Magazine, que la tecnología hace más fácil que las OSFL, incluyendo las más pequeñas, puedan recopilar, organizar, analizar y comunicar la información necesaria para desarrollar relaciones más efectivas y de una forma más económica.¹⁰

Una de las mayores expectativas de los donantes, y de las más comunes, es que la OSFL provea una justificación evidenciada sobre la utilización y el impacto de las donaciones y los fondos en general, sustentado con datos. Las OSFL no tienen otra opción que actualizar la tecnología que tienen al alcance y/o maximizar la utilización de la misma dentro de las tendencias actuales, sin descuidar el futuro cercano. El uso efectivo y eficiente de la tecnología provee y/o comunica la información necesaria de manera inmediata, sin necesidad de manejar incontables documentos, realizar cálculos manuales, etc. Esto facilita y acelera la producción de informes, preparación de propuestas, etc.

DIVERSIFICACIÓN DE FONDOS

Para que las OSFL puedan sobrevivir, fortalecerse y desarrollarse, tienen que adoptar nuevas estrategias para obtener fondos. Siendo el gobierno una de las fuentes primarias de fondos para la mayoría de las OSFL, la disminución de los fondos del gobierno es una preocupación alarmante que demanda una acción urgente de las OSFL. El gobierno federal está invirtiendo fondos en otras áreas y/o programas. Consecuentemente, la asignación de fondos para servicios humanos, educativos y de salud se ha afectado. Sin embargo, el número de individuos con

necesidades en estas áreas ha aumentado vertiginosamente. Nos topamos con una realidad sumamente alarmante: menos recursos y mayores necesidades.

En la actualidad, se observa una tendencia, de parte del gobierno y las fundaciones privadas, a asignar los fondos para ser utilizados en programas o servicios, evitando otorgar los fondos como tradicionalmente lo habían hecho.

Desafortunadamente, lo que está sucediendo en Puerto Rico es exactamente lo que está sucediendo en Estados Unidos. En el artículo titulado “On the Same Page: Top Hispanic Nonprofits Adopting New Strategies to Gain Funding”, escrito por Hildy Medina, se señala que casi la mitad de las 25 OSFL más grandes de la nación estadounidense, que sirven a comunidades hispanas, reportaron recortes en los fondos provenientes del gobierno, lo que es de gran preocupación, ya que los fondos del gobierno son la fuente principal de fondos para la mayoría de las OSFL.¹¹ En el mismo artículo se señala que, a pesar del aumento en los recortes del gobierno, las ganancias entre las principales 25 OSFL de Estados Unidos aumentaron en un 3.5%, hasta \$630.6 millones, en comparación con el año anterior, mientras que los gastos totales aumentaron en un 2%. Esto puede deberse a esa tendencia del gobierno a asignar fondos de manera no tradicional.

Entonces, ¿qué se hace con el gran reto y obligación de asegurar fondos para gastos operacionales? Si las agencias gubernamentales, a nivel federal y estatal, así como las fundaciones y empresas privadas, no permiten utilizar sus fondos para gastos operacionales, sino para servicio directo, entonces las OSFL tienen que prestar más atención a y trabajar con los donantes individuales. Asimismo, deben trabajar con nuevas y diferentes estrategias para obtener fondos, incluyendo campañas anuales, eventos especiales, etc., no sólo para obtener fondos, sino también para establecer relaciones y cultivar donantes potenciales.

La mayoría de las OSFL, cuyos mecanismos de obtención o recaudación de fondos son tradicionales, reportan que menos del 5% de sus fondos provienen de individuos. Sin embargo, algunas OSFL que experimentan una estabilidad fiscal con un crecimiento positivo, reportan que más de un 80% de sus fondos provienen de individuos.



En otras palabras, aquellas OSFL que dependen del gobierno pueden desaparecer debido a los recortes en los fondos. Por consiguiente, las OSFL tienen que trabajar más agresivamente para aumentar drásticamente el número de donantes individuales.

CAPITAL LÍQUIDO Y CAPITAL HUMANO

Cada OSFL necesita, desde su creación, capital líquido y capital humano. No sólo se necesitan fondos, sino el capital humano que realice las funciones y tareas necesarias para lograr las metas y objetivos propuestos. Tiene que existir un balance entre ambos tipos de capital. En relación al capital líquido, un estudio realizado por Maryland Association of Nonprofit Organizations, publicado en 2007, señala que de 11,938 organizaciones existentes en 1995, una cuarta parte había desaparecido antes del 2005.¹² Casi todas las organizaciones que desaparecieron reportaban un ingreso anual menor de \$25,000.00. El estudio señala que las organizaciones con mayor capital líquido tienen mayor probabilidad de sobrevivir y crecer.

El crear una OSFL es un “negocio” de alto riesgo en el que el capital humano, particularmente los voluntarios y miembros de la Junta Directiva, es un elemento crucial e insustituible. Desafortunadamente, muchas OSFL descuidan los principios voluntarios por los cuales fueron creadas. Los voluntarios son el recurso más subutilizado en un gran número de OSFL. Los miembros de la junta y demás voluntarios, junto con la gerencia y miembros del personal de la organización, usualmente conocen a los recursos necesarios para recaudar los fondos necesarios. El capital humano no puede ser subestimado.

MERCADEO Y PUBLICIDAD

En los últimos años, se ha hecho más evidente que el sector no lucrativo ha emulado prácticas del sector privado en su lucha constante por sobrevivir, fortalecerse y desarrollarse. Como cualquier cambio o innovación, dichas prácticas han encontrado resistencia. Una de las prácticas del sector privado que mayor resistencia ha experimentado para ser implantada en el sector no lucrativo es el mercadeo y la publicidad. El mercadeo y la publicidad son una estrategia indispensable para las OSFL y, según discutiera J. G. Lord a principios de la década de

los 80, las OSFL tienen que tomar ventaja de una de las herramientas más importantes de la filantropía en los tiempos modernos.¹³

Lord expuso, hace más de 20 años, lo que hoy día continúa siendo uno de los aspectos que más se debate en el sector no lucrativo en relación al mensaje que se quiere comunicar: las necesidades de la organización versus el potencial de la organización para cumplir con los intereses de los donantes e impactar a la comunidad. Es evidente que las OSFL deben cambiar el foco de atención en sus esfuerzos para recaudar fondos de uno centrado en la organización a uno centrado en el mercado: posibles donantes y comunidad en general. Para aumentar las probabilidades de reclutar a más donantes, las OSFL deben identificar una afinidad entre los posibles donantes y su misión y filosofía de servicio.

NUEVA VISIÓN DE SUPERVIVENCIA Y DESARROLLO

Las OSFL tienen que guiarse por su misión y honrar sus valores y código de ética, pero tienen que tener una visión de negocios en términos de la operación y administración de la organización. Las expresiones de Cástulo de la Rocha, Presidente y Principal Oficial Ejecutivo de AltaMed Health Services, citado en el artículo de Hildy Medina, apoyan este señalamiento: “operamos una OSFL con una misión, pero operamos una organización con la misma disciplina y enfoque que cualquier empresa.”¹¹ Esta nueva visión implica utilizar algunas ideas y herramientas del sector privado, tales como el plan de negocios, la promoción y el mercadeo, entre otros.

Es imperativo basar las operaciones de las OSFL en estándares de excelencia que protejan la integridad, la transparencia y la responsabilidad de las organizaciones y que le garanticen al pueblo la buena utilización de los fondos.

En la presente situación socio-económica, es fundamental fomentar el voluntariado y la filantropía, desarrollar el civismo y el sentido de responsabilidad ciudadana. Es necesario, también, diversificar las fuentes de fondos, lo que requiere aumentar las donaciones privadas. El pago por servicio es una de las muchas estrategias que una OSFL puede utilizar para procurar cubrir sus costos operacionales. Esta no es una práctica nueva, al contrario, es una de las estrategias principales que han utilizado por años las universidades y hospitales.

Otra estrategia para asegurar la supervivencia y el desarrollo de una OSFL es la venta de servicios o productos relacionados al propósito exento de la organización. Se puede identificar un creciente auge de empresas sociales y las iniciativas comerciales son más aceptadas en el Tercer Sector. De hecho, más líderes del Tercer Sector están buscando proveer bienes y servicios a sus comunidades utilizando alternativas que no creen dependencia. La búsqueda constante de estabilidad económica es una preocupación general y es una responsabilidad de cada OSFL. En la actualidad, las actividades que generan ingresos son una fuente más confiable de fondos en comparación con las donaciones y las propuestas. Las fuentes de fondos disponibles para las OSFL están favoreciendo estrategias más comerciales. Las tendencias actuales y la fuerza de la competencia están moviendo a los directores de las OSFL a considerar alternativas comerciales en lugar de las fuentes tradicionales de fondos.

Además de la venta de servicios y productos relacionados al propósito exento, las OSFL pueden vender servicios y productos no relacionados al propósito exento. Cabe señalar que las OSFL que venden servicios y productos no relacionados al propósito exento tienen que pagar impuestos por los ingresos de tales ventas. Sin embargo, no deja de ser una actividad o estrategia que bien vale la pena considerar para procurar ingresos adicionales y asegurar la supervivencia y el desarrollo de la organización. La determinación de si los servicios y productos que se venden están o no relacionados al propósito exento de la organización debe ser trabajada con cuidado, basada en cada caso en particular y a la luz de las leyes aplicables y las recomendaciones de las agencias reguladoras pertinentes.

CONCLUSIÓN

Las OSFL deben enmarcarse en una visión enfocada en resultados y deben resaltar los beneficios que tiene el apoyarlas. Además, deben expandir su base de donantes, ser persistentes, recopilar, analizar, utilizar y comunicar efectivamente la información y, sobre todo, tienen que operar ética y responsablemente.

Es imperativo basar las operaciones de las OSFL en estándares de excelencia que protejan la integridad, la transparencia y la responsabilidad de las organizaciones y que le

garanticen al pueblo la buena utilización de los fondos. Esto fortalecerá el Tercer Sector frente a los donantes y aumentará la confianza pública. Enfatizamos que, en la administración y fiscalización de los fondos, tanta responsabilidad tiene quien recibe los fondos como quien los otorga.

REFERENCIAS

1. Howard, L. Cause & Effect. *The Globe & Mail*. Canadá. Noviembre 12, 2007.
2. Declaración de los Derechos de los Donantes. Recuperado de http://www.afpnet.org/content_documents/derechos_del_donante.pdf.
3. Diccionario de la Lengua Española. (2001). *Real Academia Española*. 22ª. ed. Madrid, España.
4. Medina, H. Building the Foundation. *Hispanic Business*, 42. Mayo 2007.
5. Maehara, P. A Legacy of Your Own. *The Globe & Mail*. Canadá. Noviembre 12, 2007.
6. Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (2007). Creando una Cultura de Filantropía. *NPERCI Informa*, Vol. 4 No. 2.
7. Panel on the Nonprofit Sector. Strengthening Transparency, Governance and Accountability of Charitable Organizations. *Independent Sector*. Abril 2006.
8. González, S. (2007). Eficiencia y Efectividad en las Organizaciones Sin Fines de Lucro. *Scientific International Journal*, Vol. 4 No. 3, 7-8.
9. Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (2008). Filántropos Necesitan Más Información. *NPERCI Informa*, Vol. 5 No. 1.
10. Packard Orr, S. Technology Planning for the Development Office. *Grantsmanship Center Magazine*. Primavera 2003.
11. Medina, H. On the Same Page: Top Hispanic Nonprofits Adopting New Strategies to Gain Funding. *Hispanic Business*, 36-40. Mayo 2007.
12. Maryland Association of Nonprofit Organizations. Field of Dreams: A Report on Survival and Growth in the Nonprofit Sector. *Maryland Nonprofits Research Report*, Vol. 1, No. 1. Agosto 2007.
13. Lord, J. G. Marketing Nonprofits. *Grantsmanship Center*. 1981.

AUTORAS

Dra. Flordeliz Serpa – Presidenta y Principal Oficial Ejecutivo, Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc., San Juan, Puerto Rico. Dirección electrónica: nperci@nperci.org.

Dra. Lizzette Rojas – Vicepresidenta y Principal Oficial de Operaciones, Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc., San Juan, Puerto Rico. Dirección electrónica: nperci@nperci.org.

Copyright © 2008 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.