

Una propuesta de sistematización del marco de relaciones de las entidades no lucrativas: Un enfoque basado en los *stakeholders*

Autores: Rafael Ángel Araque Padilla y M^a José Montero Simó
ETEА, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba

Resumen

En el presente artículo se describe el marco de relaciones de una ENL y se aportan algunas claves para su gestión. Para ello, se introduce, en primer lugar, una caracterización de la ENL, así como el concepto de *stakeholders*, como herramienta descriptiva que permite trazar un mapa estratégico de relaciones. En segundo lugar, se presentan los actores principales con que interactúa una ENL, así como los diferentes roles que pueden desempeñar. A partir de aquí se conceptualiza un complejo marco de relaciones que trasciende los habituales intereses de captación de fondos y de atención a los beneficiarios, y se justifica la relevancia de que se enriquezca la reflexión en ese entorno más amplio. Por último, se aportan algunas sugerencias para la gestión de relaciones a partir de cinco aspectos: la fijación de objetivos, la concreción de *stakeholders* específicos, el tipo de relación y su prioridad, las repercusiones globales, los riesgos y beneficios de estos planteamientos.

Palabras clave: ENL, Stakeholders, Relaciones, Actores, Roles, Flujos de actividad, Fuerzas del entorno, Gestión.

Abstract

This article describes the relational framework of a non-profit organization for the management of which several keys have been hereby provided. To this end, firstly a definition of the non-profit organization as well as the concept of stakeholder, considered as descriptive instruments to draw up a strategic map of the relations will be introduced. Secondly, a presentation of the main actors, as well as of the different functions they can carry out, who intertwine with the non-profit organization, will be put forwards. Thereafter, the conceptualization of a complex relational framework, which goes beyond the usual preoccupation funding as well as this of the attention on the target populations, and the justification of the relevancy of what makes the thinking wealthy in this wider scope. Finally, some suggestion for the relationship management will be submitted based on five points: defining objectives, precision of stakeholders, the kind of relation and its priority, the global repercussions, the risks and benefits of present approach.

Key words: NPO, stakeholders, relations, actors, roles, activity flows, environment forces, management

I. Introducción

El objetivo que nos trazamos en este trabajo es el de proponer un modelo que facilite la comprensión y la gestión de las relaciones que una entidad no lucrativa (ENL) mantiene con su entorno.

Puesto que estas organizaciones presentan una serie de particularidades, no siempre consensuadas, empezamos por resumir los principales aspectos que las definen y que van a influir posteriormente en las propuestas que se plantean. Una vez caracterizadas este tipo de entidades dirigimos la mirada hacia un concepto que en nuestra opinión facilita la comprensión de las relaciones ENL-Sociedad: el concepto de *stakeholder*. Partiendo de esta idea, se propone una aplicación al caso particular de la ENL, identificándose los actores más relevantes de sus relaciones, así como los roles que pueden desempeñar en ellas. Y se subraya cómo un mismo actor puede desempeñar más de un rol, lo que introduce nueva complejidad a la gestión estratégica de la ENL. Las diferentes combinaciones que pueden tener lugar entre actores y roles determinan un tipo de relación e influyen en la manera como debe ésta gestionarse. Las diferentes relaciones se contemplan como flujos de actividad, de entrada y salida, y como fuerzas del entorno, unidireccionales o bidireccionales.

A continuación, se presentan algunos factores relevantes que deben tenerse en cuenta a la hora de gestionar las relaciones de la ENL con sus *stakeholders*. Así, se abordarán aspectos como: definición de objetivos, concreción de *stakeholders*, tipo de relaciones, priorización de intereses, repercusión en otros, y los beneficios y riesgos que la gestión de relaciones puede acarrear para una ENL. Finalmente se plantearán unas conclusiones derivadas de la propuesta presentada.

II. Una caracterización de las ENL

Hoy día, al hacer referencia al sector no lucrativo¹, no es posible perfilar unos límites claramente establecidos. No existe una definición comúnmente aceptada, ampliándose o restringiéndose el espectro de organizaciones que lo conforman según el caso.

Por otro lado, nos encontramos con una amplia variedad de términos que hacen referencia aproximada a las organizaciones que trabajan en este sector. En concreto, aparecen denominaciones como (P. Azúa, 1996; p. 282):

- Sector caritativo (Charitable sector).
- Sector independiente (Independent sector).
- Sector voluntario (Voluntary sector).
- Sector exento de impuestos (Tax-exempt sector).
- Sector de Organizaciones No Gubernamentales (Nongovernmental organizations).
- Sector de economía social (Social economy).
- Sector intermedio (Intermediary sector).
- Tercer sector (Third sector).
- Sector no lucrativo (Nonprofit sector).

Aunque la amplia terminología que se emplea para denominar a las organizaciones a las que se hace referencia alude, en cierta medida, a una especificidad, la mayoría de los términos que definen al sector no lucrativo traslucen, a menudo, realidades *sensu contrario* a otras, lo que conduce, consecuentemente, a una indeterminación evidente.

Así, en el sector no lucrativo suelen englobarse organizaciones con características propias muy dispares. Existen diversos criterios de clasificación², como, por ejemplo, sería la distinción según la forma jurídica o según el público objetivo. Pero el más empleado y, quizás, uno de los más enriquecedores para la comprensión del entramado existente dentro de este sector tan amplio es la taxonomía según el área o campo de actuación de la organización (Ver Cuadro 1).

¹ Véase M. J. Montero (2003).

² Puede verse al respecto A. Vernis, M. Iglesias y otros (1998), p. 34; E. Ortega Martínez (1977), p. 23; P. Kotler y A.R. Andreasen (1996), p. 19.

**Cuadro 1. clasificación internacional de las organizaciones no lucrativas.
principales grupos y subgrupos.**

GRUPO 1: CULTURA Y OCIO

- 1 100 Cultura y arte
- 1 200 Deportes
- 1 300 Otras actividades recreativas

GRUPO 2: EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN

- 2 100 Educación primaria y secundaria
- 2 200 Educación superior
- 2 300 Otra educación
- 2 400 Investigación

GRUPO 3: SANIDAD

- 3 100 Hospitales y rehabilitación
- 3 200 Residencias de la tercera edad
- 3 300 Salud mental y Servicios de urgencia
- 3 400 Otros Servicios sanitarios

GRUPO 4: SERVICIOS SOCIALES

- 4 100 Servicios sociales
- 4 200 Emergencias y ayuda
- 4 300 Ayuda y mantenimiento de rentas

GRUPO 5: MEDIO AMBIENTE

- 5 100 Medio ambiente
- 5 200 Protección de los animales

GRUPO 6: DESARROLLO Y VIVIENDA

- 6 100 Desarrollo ec^o, social y comunitario
- 6 200 Vivienda
- 6 300 Empleo y formación

GRUPO 7: DERECHO, ASESORAMIENTO LEGAL Y POLÍTICA

- 7 100 Derechos civiles y asesoramiento legal
- 7 200 Derecho y servicios jurídicos
- 7 300 Organizaciones políticas

**GRUPO 8: INTERMEDIARIOS FILANTRÓPICOS Y PROMOCIÓN
DEL VOLUNTARIADO**

GRUPO 9: INTERNACIONAL

GRUPO 10: RELIGIÓN

GRUPO 11: ASOCIACIONES EMPRESARIALES Y PROFESIONALES, SINDICATOS

GRUPO 12: VARIOS

Fuente: L.M. Salamon; H.K. Anheier y colaboradores (1999), p. 26.

Aun asumiendo las dificultades que supone cualquier intento de caracterización, vamos, a continuación, a presentar algunos rasgos que puedan resultar comunes a este tipo de organizaciones.

Sin duda, la característica principal de este sector es la ausencia de ánimo de lucro, lo cual, se vincula inherentemente, y en mayor o menor medida, a la búsqueda del bienestar social para el conjunto de la sociedad o para colectivos más específicos. Pero junto a este rasgo es posible establecer otro tipo de características comunes a las ENL (L.M. Salamon, H.K. Anheier y colaboradores, 1999; p. 25):

- **Están organizadas:** se encuentran institucionalizadas en alguna medida. No es importante que la organización esté inscrita o reconocida legalmente, pero sí que sea una realidad institucionalizada. Ello viene expresado por un documento jurídico de constitución, cierto grado de estructura organizativa interna, una relativa estabilidad de sus objetivos, estructura y actividades, o límites organizativos significativos. Quedan excluidas las simples agrupaciones de personas con carácter temporal y un fin muy concreto que carezcan de estructura real o de entidad organizativa.
- **Tienen carácter privado:** tienen existencia separada institucionalmente de los poderes públicos. Esto no significa que las organizaciones del sector no lucrativo no puedan recibir importante financiación pública o que funcionarios públicos no puedan pertenecer a sus órganos directivos. Más bien, no son «públicas» en el sentido de encontrarse separadas estructuralmente de los organismos públicos y de no ejercer ninguna potestad pública.
- **Gozan de autonomía:** están dotadas de capacidad de control de sus propias actividades. No obstante, algunas organizaciones privadas pueden estar firmemente controladas por un organismo público o una entidad privada, de manera que esencialmente actúen como parte de esa otra entidad, aun cuando estén estructuralmente separadas. Para cumplir este criterio, las organizaciones deberán controlar sus propias actividades en una medida importante, poseer sus propios procedimientos de gobierno interno y disfrutar de un grado significativo de autonomía.
- **No reparten beneficios:** no distribuyen los beneficios generados entre sus titulares o administradores. Las organizaciones no lucrativas pueden acumular excedentes en un ejercicio determinado, pero los beneficios deberán ser reinvertidos en la misión básica de la entidad, y no distribuidos entre los titulares, miembros fundadores u órganos directivos de la organización. La cuestión fundamental es ¿qué tratamiento da la organización a los beneficios? Si son reinvertidos o aplicados al fin manifiesto de la misma, puede calificarse a dicha organización de entidad sin ánimo de lucro.

Si atendemos a las funciones que se le otorgan a este tipo de organizaciones, es posible destacar entre otras las siguientes (M. A. Cabra de Luna, 1996):

- La función de agente innovador o pionero. Cuentan con mayor libertad de decisión y de estructura organizativa, lo que les reporta una gran flexibilidad que les permite una rápida adaptación o reacción ante los cambios del entorno, incluyendo, además, dosis de creatividad, ya que la estructura lo permite.
- La prestación de servicios, satisfaciendo una carencia o permitiendo al usuario la elección entre alternativas. Este tipo de organizaciones responde, normalmente, a la ausencia de servicios en determinados lugares para personas necesitadas, a necesidades educativas específicas, necesidades culturales o de ocio, etc. La prestación de servicios la pueden asumir para demostrar su utilidad y necesidad ante la Administración Pública o ante los propios colectivos beneficiarios.
- La actuación como defensor, activador o reformador. En general, las organizaciones sociales suelen actuar como defensores de los derechos de los más débiles o promoviendo cambios que reporten una mejora social, en concreto, trabajan defendiendo los intereses de determinados grupos, luchando contra ciertas actitudes negativas para la sociedad o actuando en la promoción del desarrollo de ciertas medidas. Desarrollan su labor como auténticos movimientos sociales, ejerciendo presión sobre el Estado.
- La función de garantizar determinados valores. Defienden una sociedad más solidaria y tolerante, mediante la promoción de: la iniciativa, el voluntariado, la participación, el pluralismo, la protección de los intereses de las minorías, los principios democráticos, la cooperación al desarrollo, la satisfacción de las carencias de los grupos más débiles, etc.
- La actuación como estructura mediadora entre el individuo en su esfera privada y las instituciones públicas. Estimulan al individuo a integrarse en la sociedad como miembro activo, asumiendo sus responsabilidades ante sí mismo y ante la comunidad, participando activamente en los procesos de decisión a los distintos niveles.

Las características y funciones que se han resumido más arriba transfieren una serie de especificidades a la gestión de una ENL³; una gestión que se distancia en parte de lo habitual en el sector lucrativo, y que demanda una mayor adaptación y especialización. En opinión de P. Drucker (1990b, p. 20 y ss.), la gestión de la ENL se ve influida porque:

- Las entidades no lucrativas no evalúan sus resultados, fundamentalmente, en términos económicos.
- Como norma han de ser más conscientes del nivel de gasto que las empresas de negocios.

³ H.B. Hansmann (1980); A. Ben-Ner (1982); P. Dimaggio y H.K. Anheier (1990); D.C. Hammack y D.R. Young (1993); M.A. Arco (1994); H.K. Anheier (1995); J. Chias y T. Buhigas (1996); J. García Roca (1996).

- Estas organizaciones establecen y comienzan su labor con la misión y lo que ésta implica. De esta forma les es más fácil concentrar la organización en la acción disciplinadamente.
- Suele ser más fácil que los cargos directivos o los que tomen las decisiones se involucren más en su trabajo, porque se trata de personas comprometidas con la causa de la organización, que, además, aportan su tiempo, esfuerzo y normalmente dinero.
- La composición de los recursos humanos, apoyada fundamentalmente sobre la figura del voluntariado, les concede una oportunidad, siempre que trabajen bajo la suposición de que los voluntarios obtienen mayor satisfacción de sus logros, y contribuyen, por tanto, en mayor medida porque no reciben ninguna remuneración económica como contraprestación.

Junto con estas características, es preciso subrayar un rasgo que se nos antoja esencial para entender la labor de las ENL. Nos referimos a la multiplicidad de sujetos (individuos e instituciones) con que debe relacionarse, así como el diferente sentido que pueden cobrar esas relaciones. Este marco de relaciones configura un determinado tipo de ENL y contribuye a darle su especificidad. Por ello, nos parece necesario abordar la manera de gestionarlo. En este sentido, a fin de facilitar la comprensión y gestión de ese conjunto de relaciones, vamos a desviar la mirada hacia un concepto que ha cobrado importancia en la evolución del management en los últimos años: el concepto de *stakeholder*.

III. El concepto de stakeholder⁴

La teoría de los *stakeholders* supone una réplica a la postura de que la gestión de la empresa debe orientarse a la maximización de la riqueza de sus propietarios; sugiere que hay una diversidad de grupos que tienen un interés en las operaciones de la empresa (*stakeholders*), y que merecen ser considerados en el proceso empresarial de toma de decisiones. Inclusive, esa consideración se ha planteado en términos de «participación» en la estructura decisional de la empresa.

1º El concepto de *stakeholder* apareció por primera vez en 1963 en un memorándum interno del *Stanford Research Institute* (SRI)⁵. Se refería a aquellos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir; la lista explicitada incluía a propietarios, empleados, clientes, proveedores, prestamistas y sociedad. En opinión de Goodpaster (1991), el término tiene su origen en un deliberado juego de palabras con *stockholder* (inversores o propietarios de un negocio o empresa).

⁴ Este apartado es un extracto del capítulo “El contenido de la responsabilidad social de la empresa y su aplicación a la gestión” de la tesis doctoral elaborada por Rafael Araque Padilla y dirigida por M^a José Montero Simó, con el nombre de: *La responsabilidad social de la empresa en el ámbito del Marketing: Un estudio de casos*.

⁵ Véase J. Kujala (2001), o M. J. Polonsky (1995).

Un *stakeholder* es un individuo o grupo que tiene un interés, sea del tipo que sea, en una organización. Pero los *stakeholders* no son sólo contemplados como individuos o grupos que pueden verse afectados por las actuaciones organizacionales, sino que también pueden influir en ellas. Es decir, que su interés también define la posibilidad de influir con su comportamiento en la organización. En uno de los trabajos más influyentes sobre la teoría de los *stakeholders*, Freeman (Goodpaster 1991, 54) define el término como sigue:

Un stakeholder es (por definición) cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de una organización.

Y desde otro punto de vista, Palgrave (Whysall 2000, 307) conceptúa los *stakeholders* como:

(...) aquellos cuyo bienestar está unido a una empresa.

El enfoque de los *stakeholders* pretende ofrecer un modelo de gestión que sea expresión de la responsabilidad social. De ahí que sus defensores no sólo han analizado el concepto de *stakeholder* sino que han tratado, además, de articularlo en un modelo diferente de dirección.

Una de las dificultades que plantea cualquier modelo de gestión basado en la teoría de los *stakeholders* es identificarlos. Esta fase de identificación no es definitiva desde el momento en que dichos grupos pueden ir variando.

Los intentos de clasificación no se han centrado exclusivamente en determinar los diferentes *stakeholders* genéricos (grupos amplios, tales como propietarios, empleados, clientes, gobierno, comunidades locales, etc.), sino también subgrupos específicos (grupos concretos dentro de estas categorías). Esto es importante puesto que el poder o la importancia de los intereses puede repartirse asimétricamente dentro de un determinado grupo genérico.

A nuestro modo de ver, la dificultad con que se encuentran las diferentes propuestas de clasificación descansa en el diferente concepto de organización que se maneja. A poco que pensemos, la actividad organizativa tiene repercusiones sobre los más diversos ámbitos de la vida humana. Por eso, estamos de acuerdo con Argandoña (1998) cuando afirma que todos los seres humanos pueden ser potencialmente *stakeholders* de una empresa, en el sentido de que todos pueden verse afectados por su actividad.

Pero, una vez admitido esto, y partiendo de la base de que cualquier intento clasificador rara vez es exhaustivo y suele adolecer del peligro de excluir elementos relevantes, nos parece en todo caso que alguna categorización de los *stakeholders* es precisa para agrupar a los individuos con vistas a facilitar el análisis de las relaciones que dan lugar a la idea de organización y su relación con la sociedad.

Más allá de precisiones terminológicas o de discusiones sobre la introducción de

este neologismo, el concepto de *stakeholder* resulta muy útil para abordar el estudio del marco de relaciones entre las que se mueve cualquier organización, así como para mejorar su gestión. Consecuentemente, y a partir de una propuesta de clasificación, vamos a utilizarlo en lo que sigue para explicar el conjunto de relaciones de una ENL.

IV. Los stakeholders de una ENL

La aplicación del concepto de *stakeholder* a las ENL es extremadamente útil para caer en la cuenta de que las relaciones que este tipo de organizaciones mantienen con la sociedad no se limita a la captación de dinero y prestación de ayuda. Como ahora veremos, la actividad de una ENL se ve inmersa en una red de relaciones con diferentes grupos que pueden desempeñar distintos roles, y tener presente esta red es importante para no caer en una unidimensionalidad que restrinja las posibilidades de sinergias para una mejor actuación social.

Dentro de este entramado de relaciones, es preciso diferenciar, por un lado, los actores que intervienen en ellas; y, por otro, el papel o rol que éstos pueden desempeñar. Veamos esto con más detalle.

Dado su carácter, esos actores se pueden situar en cuatro ámbitos: el ámbito de la sociedad civil, el ámbito de lo público, del sector lucrativo y del sector no lucrativo.

A. Sociedad civil

Dentro de lo que hemos denominado sociedad civil, englobamos dos tipos de actores. Por un lado, al conjunto de ciudadanos de una comunidad, sin ningún tipo de organización formal que mediatice sus actuaciones, bien se trate de individuos que pertenecen al colectivo en general, bien de individuos que pertenecen a colectivos singulares en virtud de alguna especificidad que determina un tipo de relación con ellos. Por otro lado, incluimos a grupos no-personales, como el medio ambiente u otros seres vivos, con quienes una determinada comunidad se encuentra vinculada como parte de un entorno natural más amplio.

B. Sector público

En este sector, se ha incluido a la Administración y a otros organismos públicos. Dentro de la Administración se consideran los diferentes ámbitos geográficos, teniendo en cuenta los distintos solapamientos competenciales que se producen respecto de lo social, y que hacen muy complicado definir un tipo particular de relación con la ENL.

C. Sector no lucrativo

El sector no lucrativo hace referencia a otras ENL, así como a cualquier tipo de estructuras organizativas sin ánimo de lucro como plataformas, movimientos, redes o coordinadoras.

D. Sector lucrativo

Dentro del ámbito privado lucrativo se ha considerado al conjunto de organizaciones con ánimo de lucro, de diferentes sectores económicos, con las que puede interactuar, por diferentes razones, una ENL.

El análisis de las relaciones de las ENL con estos actores se enriquece si consideramos los distintos roles que éstos pueden desempeñar. A continuación, se hace un recorrido por algunos de ellos (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Roles que desempeñan los stakeholders de una ENL

ROLES		
PROVEEDOR	COMPETIDOR	INFLUENCIADOR
DONANTE	PARTNER	CONSUMIDOR
INTERMEDIARIO		BENEFICIARIO
EMPLEADO		ADOPTANTE OBJETIVO
VOLUNTARIO		

Fuente: Elaboración propia.

Estos roles van desde los tradicionalmente considerados: *donante* y *beneficiario*, hasta otros que han cobrado más importancia a medida que ha aumentado la complejidad y relevancia de las relaciones sociales de estas entidades, como son los de: *influenciador*, *adoptante objetivo*, *proveedores*, etc. A continuación se matiza el significado de los distintos roles.

Cuando nos referimos a los roles de *proveedor* e *intermediario*, hacemos referencia a un tipo de relación donde entra en juego una contraprestación económica, a diferencia de la gratuidad de las donaciones de bienes y servicios. Igual sucede con los roles de *empleado* y *voluntario*, según la existencia o falta de remuneración por el trabajo realizado

También conviene precisar los roles de *competidor* y *partner*. El término competencia suscita controversia en el sector no lucrativo. Es evidente que al existir recursos limitados (tiempo, dinero, capacidad de esfuerzo...) las distintas alternativas que promueven las ENL son percibidas como excluyentes. Esto ya introduce un nivel de competencia desde la perspectiva de los distintos *stakeholders*. Sin embargo, a nuestro modo de ver, el principal reto que se plantea en este sector, dadas sus peculiaridades, es convertir la competencia en colaboración permanente: *partenariado*.

La idea de partenariado la consideramos como un tipo avanzado de colaboración entre diferentes individuos que se han unido mediante el establecimiento de un compromiso de perseguir objetivos comunes, que comparten visiones y experiencias de trabajo en común. Generalmente, la idea de partenariado va asociada a las características de: larga duración, responsabilidad compartida, reciprocidad en las obligaciones, igualdad, ayuda mutua y equilibrio de poderes.

Esta perspectiva de colaboración contribuye, por otra parte, a la conciencia de que la verdadera competencia para las ENL se encuentra en aquellas instituciones o colectivos que fomentan comportamientos contrarios a los promovidos con el fin social de estas organizaciones.

En lo que respecta a la labor de presión es preciso distinguir dos vertientes: de una parte, la presión que ejercen las ENL a otros individuos o instituciones («desde la ENL»); y, de otra, la presión que puede ejercerse sobre ellas («hacia la ENL»). Cuando la presión es ejercida «hacia la ENL» nos referimos al rol de *influenciador*. En este sentido, la presión puede adoptar la forma de críticas abiertas a los procedimientos de actuación (v.gr: transparencia en la gestión) o al propio papel social de estas entidades; o de una presión más encubierta que persigue intereses individuales (v.gr: instrumentalización política de las ENL). Cuando la presión es ejercida en sentido opuesto, es decir, «desde la ENL», sobre otros grupos, éstos adquieren el rol de *adoptantes objetivo*⁶. En este caso, la idea de presión denota la modificación de comportamientos sociales, si bien este rasgo no es común a toda ENL. Aquí se encuadrarían todas las estrategias que se están desarrollando de cabildeo, denuncia, protesta, lobby a instituciones públicas y empresariales tanto nacionales como transnacionales y cualquier estrategia de cambio, sensibilización o educación, orientada hacia los individuos, bien en general, bien como miembros de colectivos particulares.

Finalmente, se ha distinguido entre los roles de *beneficiario* y *consumidor*. Ambos son receptores de la actividad de la ENL. Sin embargo, el rol de consumidor está vinculado con relaciones donde existe un componente de contraprestación económica. Si bien el tipo de intercambio que identifica a una ENL no es completamente equiparable al intercambio mercantilista, sí que nos parece que tiene sentido distinguir entre la pura gratuidad de los bienes y servicios ofrecidos –lo que da sentido al rol de beneficiario *stricto sensu*- y la transacción monetaria que puede mediar en su actividad, en relación con sus consumidores.

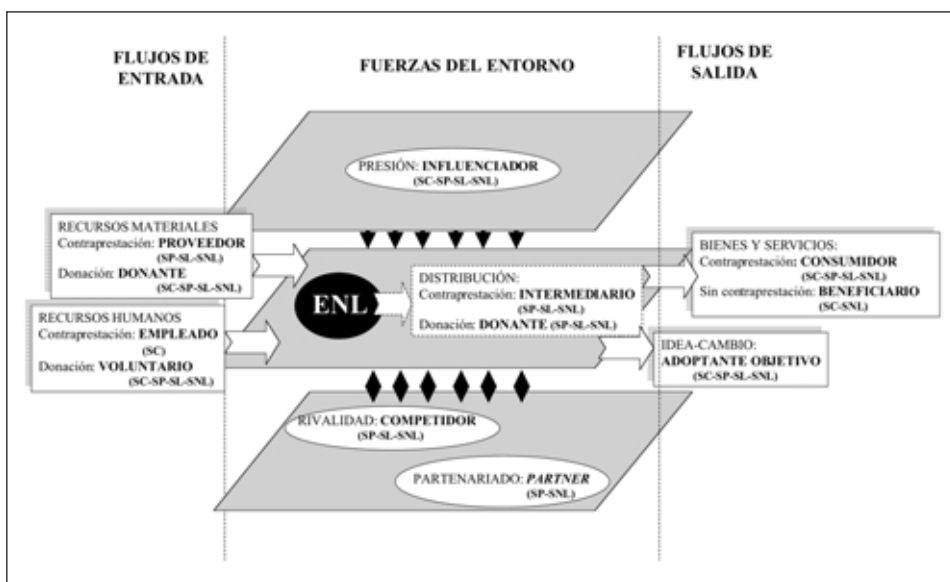
Las combinaciones entre roles y actores pueden dar lugar a una miríada de relaciones que sería difícil de sistematizar, dada la heterogeneidad de organizaciones que forman parte del sector que nos ocupa. En esas relaciones se hace patente la idea de *stakeholder* como un actor que desempeña un rol específico con relación a una ENL, albergando pues, unos intereses concretos.

⁶ Véase M.J. Montero (2003).

En el siguiente gráfico (figura 1) se ha representado el marco de relaciones de una ENL, distinguiendo entre flujos de actividad y fuerzas del entorno a que se encuentran sometidos. Los flujos de actividad pueden concebirse como corrientes de entrada (*inputs*) o de salida (*outputs*). Con relación a las fuerzas del entorno, se puede distinguir entre fuerzas unidireccionales o bidireccionales, según sean de influencia-interferencia o de interacción.

En el gráfico aparecen reflejadas como flujos o fuerzas las relaciones con cada uno de los roles que se habían identificado previamente, identificando el sentido de entrada-salida, o unidireccionalidad-bidireccionalidad de la relación, así como los diferentes actores que pueden intervenir en ellas.

Figura 1. El marco de relaciones de una ENL: Stakeholders



SC: Sociedad civil SP: Sector público SL: Sector Lucrativo SNL: Sector no lucrativo

Fuente: Elaboración propia.

Como puede advertirse en la figura anterior, los diferentes actores con que puede relacionarse una ENL se han agrupado según los diferentes roles que pueden desempeñar. De ahí que muchos de esos actores aparezcan varias veces según el rol concreto que se considere. Así, nos interesa subrayar, por un lado, la diversidad de intereses que se ponen en juego en la actividad de una ENL, y, por otro, la multiplicidad de roles que puede desempeñar un mismo actor, lo cual constituye una particularidad

de las relaciones que se mantienen en el sector no lucrativo, y que, sin embargo, no se da tan claramente en el terreno de la empresa lucrativa.

Esa variedad de combinaciones entre actores y roles (*stakeholders*) introduce una cierta complejidad a la hora de gestionar las relaciones. Pero su consideración constituye, al mismo tiempo, una oportunidad para buscar sinergias a la hora de entablar y gestionar relaciones con los diferentes interlocutores. Es decir, con cada actor, la ENL puede plantear objetivos y acciones diversas en función del diferente papel que puede desempeñar para el desarrollo de su misión.

Justamente, esta es la idea que se pretende ilustrar en las tablas que se presentan a continuación. Más que dar una serie de pautas genéricas, lo que sería difícil por la heterogeneidad de organizaciones del sector, se ofrecen, en cada tabla, ejemplos de acciones para cada una de las relaciones que pueden plantearse con cada *stakeholder*. Aun considerando la bilateralidad de las relaciones, se han intentado ejemplificar las acciones en un mismo sentido, yendo siempre desde la ENL hacia el *stakeholder*.⁷

⁷ Nótese que no todos los actores desempeñan todos los tipos de roles. De ahí que en los diferentes cuadros aparezcan algunos roles sombreados.

Cuadro 3. Ejemplos de relaciones con STAKEHOLDERS: Flujos de entrada

	RECURSOS MATERIALES		RECURSOS HUMANOS	
	PROVEEDOR	DONANTE	EMPLEADO	VOLUNTARIO
SECTOR PÚBLICO	Organización social adquiere a la empresa pública CIATESA una bomba de calor para un proyecto de Ingeniería.	Asociaciones de Integración del colectivo gitano reciben la donación de ordenadores por parte de la Administración.		Diversas organizaciones obtienen la colaboración del Ejército español, que ha mandado efectivos para tareas humanitarias en Kosovo.
	Centro de atención a discapacitados compra tres vehículos a Santa Motor para facilitarles el desplazamiento.	Se percibe una subvención del Instituto de Fomento de la Comunidad Autónoma para la implantación o certificación de sistemas de calidad.		ONG de El Salvador reciben la ayuda del Cuerpo de bomberos de Córdoba, que ha acudido en tareas de rescate tras los terremotos.
SECTOR LUCRATIVO	Contratación de servicios de una empresa de diseño para la creación de la página web.	Una ENL recibe la donación de un porcentaje de las ventas de una empresa de refrescos a partir de una campaña promocional.		Una asociación local recibe la colaboración de los empleados de una gran superficie para labores de asistencia a los habitantes afectados por la riada en Badajoz.
	Adquisición de acciones a través de entidades financieras con el fin de reinvertir dividendos en el objetivo social de la entidad.	Una fundación recibe la donación de 100 ordenadores por parte de una empresa privada de salud.		Diversas organizaciones sociales se benefician de la colaboración con una entidad financiera, al permitir ésta que sus empleados aporten tiempo personal de su jornada laboral.
TERCER SECTOR	ENL contrata el servicio de asesoramiento de una institución universitaria sin ánimo de lucro.	La asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer recibe dinero donado por una asociación de vecinos.		Una ONG recibe la prestación de servicios voluntarios por parte de una Asociación de Antiguos alumnos de un colegio.
	Organización social contrata el servicio de carpintería a una organización que trabaja con drogodependientes.	Diversas entidades que trabajan en campos de refugiados reciben alimentos donados por Cruz Roja Internacional.		Una asociación que trabaja con niños recibe colaboración de los empleados de una institución universitaria de una orden religiosa.
SOCIEDAD CIVIL		Recogida de donativos en colectas eclesiales para la realización proyectos de desarrollo.	La Fundación de un banco contrata a una persona para la gestión de actividades culturales.	Una asociación recibe ayuda de un grupo de amigos para diseñar su página web.
		Campaña de recogida de juguetes, medicinas, alimentos, etc.	Asociación ecologista busca personal remunerado para darle estabilidad a su estructura administrativa.	El porcentaje de recursos humanos voluntarios de muchas organizaciones sociales supera el 70%.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. Ejemplos de relaciones con Stakeholders: Flujos de salida

	DISTRIBUCIÓN		IDEA-CAMBIO ADOPTANTE OBJETIVO	BIENES Y SERVICIOS	
	INTERMEDIARIO	DONANTE		CONSUMIDOR	BENEFICIARIO
SECTOR PÚBLICO	Organización social contrata los servicios de transporte de RENFE.	A través del Ministerio de Asuntos Exteriores una ONG lleva material quirúrgico a un país en guerra.	Presión a la Admon. Pública para que destine el 0,7% de sus presupuestos a la Cooperación internacional.	Centro universitario sin ánimo de lucro presta servicios de evaluación de proyectos a una administración local.	
	Para el envío de medicinas a países empobrecidos, una asociación de ayuda humanitaria ha contratado los servicios de la empresa pública Eurogate, Servicios Logísticos.	Organización de Comercio Justo recibe la cesión del uso de un almacén de la empresa pública CTM-Sevilla.	Presión a la Admon. Pública para que modifique la ley de inmigración.		
SECTOR LUCRATIVO	Se negocia la introducción de productos de Comercio Justo en establecimientos de una cadena de supermercados	Se firma un convenio de colaboración con empresa de mensajería para envío gratuito de materiales.	Organizaciones ecologistas exigen que el recibo de la luz explique el origen de la energía.	Centro universitario sin ánimo de lucro presta servicios de formación interna a una empresa.	
	ENI de prevención contra el SIDA contrata servicios de distribución de preservativos a los institutos.		Se presiona a entidades financieras para que emprendan programas de microcréditos		
TERCER SECTOR	Se contrata el servicio de transporte del Secretario Latinoamericano de la Compañía de Jesús.	Aprovechando las labores de cooperación, un colegio sin ánimo de lucro, ofrece a una ONG llevar materiales a países empobrecidos.	Asociaciones pro Derechos Humanos están recogiendo firmas para promover una ley que clausure la Asociación del rifle.	Institución universitaria sin ánimo de lucro presta servicio de asesoramiento a otra ENL.	Hospital religioso ofrece servicios de desintoxicación a una organización de ayuda a drogodependientes.
			Organizaciones de integración de inmigrantes presionan a ENL para que contraten a personas de este colectivo.	Organización que trabaja con drogodependientes presta un servicio de carpintería a una organización social.	
SOCIEDAD CIVIL			Entidades de mayores denuncian la situación de marginación de los ancianos y el inmovilismo de la comunidad.	Hospital religioso presta servicios sanitarios	Protección de animales en peligro de extinción.
			Entidad que trabaja con esquizofrénicos organiza jornadas de familiares para compartir y fomentar experiencias de integración.	Asociación de discapacitados vende muebles hechos artesanalmente.	Programas de desintoxicación para cocaínómanos.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5. Ejemplos de relaciones con Stakeholders: fuerzas del entorno

	RIVALIDAD COMPETIDOR	PARTENARIADO PARTNER	PRESIÓN INFLUENCIADOR
SECTOR PÚBLICO	Organizaciones contra la droga reciben la negativa de la Admón. Pública a la concesión de ayudas, por tener ésta su propia consejería que trabaja en esa problemática.	Concierto de servicios sanitarios con hospitales religiosos. Concierto de plazas escolares con Escuelas de órdenes religiosas.	ENL se ven obligadas al cumplimiento de requisitos de transparencia contable para la concesión pública de ayudas. Se suspende el estatus consultivo de una ONG en el Consejo Económico Social de la ONU debido a las protestas contra la elección de Libia para presidir la Comisión de Derechos Humanos
SECTOR LUCRATIVO	Se inaugura un hospital privado junto a uno de una orden religiosa.		ONGD se ven perjudicadas por lobby de multinacionales del algodón que presiona para que se sigan manteniendo los subsidios en detrimento de los productores de países empobrecidos.
TERCER SECTOR	Cuarenta organizaciones locales compiten por los fondos públicos para actividades de sensibilización.	Trabajo conjunto de ONGD del Norte con ONGD de un país empobrecido para erradicar su pobreza. Se crea una central de compras para los centros educativos religiosos de España.	Grandes ONG se ven desautorizadas y acusadas por la derecha más conservadora de algunos países. ONGD se ven interpelladas por la Coordinadora española al velar por el cumplimiento del Código de Conducta. Imágenes y mensajes a propósito del Tercer Mundo.
SOCIEDAD CIVIL			Personas de relevancia social lideran críticas a organizaciones antiglobalización.

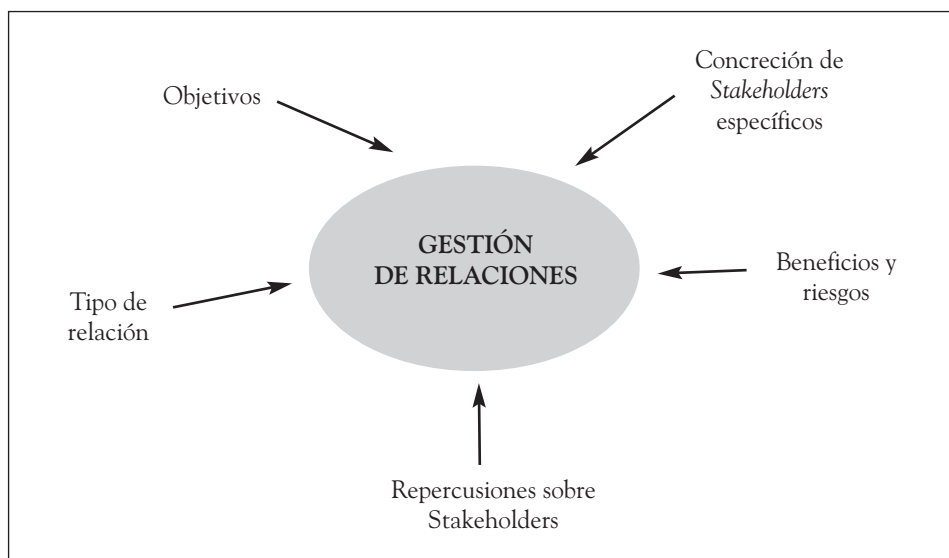
Fuente: Elaboración propia.

V. La gestión de relaciones: Factores a considerar

La gestión estratégica de las relaciones entre una ENL y sus diferentes *stakeholders* reviste cierta complejidad dada la cantidad de circunstancias que entran en juego. En este punto, se quiere hacer mención a aquellos factores que consideramos más relevantes a la hora de afrontar la comprensión de las relaciones y el diseño de estrategias que las gestionen.

Para ello, se han identificado cinco cuestiones: los objetivos de la ENL, la concreción de los *stakeholders* específicos, el tipo de relación que se entabla, las repercusión de las relaciones y los beneficios y riesgos que se plantean (ver figura 2). A continuación, nos referimos brevemente a cada uno de ellos.

Figura 2. Factores a considerar en la gestión de relaciones



Fuente: Elaboración propia.

A. Objetivos

Plantearse el establecimiento de una relación con cualquier *stakeholder* supone que previamente se ha concretado el objetivo general de la organización. Sin embargo, esto no es suficiente; este objetivo tiene que desplegarse en una serie de subobjetivos más específicos en función de las relaciones concretas que se mantengan. Como es evidente, los objetivos perseguidos en las diferentes relaciones deben coadyuvar a la consecución del objetivo general.

También es necesario tener presente que con cada *stakeholder* es posible plantear

objetivos distintos, lo cual es consecuencia, como se ha visto, de los diferentes roles que se pueden desempeñar. Por otro lado, los objetivos perseguidos pueden ir variando con el tiempo, según surjan nuevas circunstancias o se modifique el curso de la relación.

B. Concreción de *stakeholders* específicos

Una vez que se ha decidido entablar un determinado tipo de relación, la ENL debe concretar los *stakeholders* con los que va a interactuar. Es decir, no basta con decidir, por ejemplo, que se va a colaborar con empresas o que se va a presionar a la Administración; hay que especificar qué empresas u organismos públicos van a erigirse en objetivos de esas relaciones.

Aquí sería conveniente establecer criterios de selección para evaluar a los posibles candidatos, como, por ejemplo, criterios de: afinidad con la misión, convergencia de valores, potencialidad para contribuir al desarrollo de la misión u objetivos específicos, eficiencia y eficacia en su tarea, seriedad y capacidad de compromiso, reputación, etc. En definitiva, habría que huir de una concreción indiscriminada. A modo de ejemplo, se puede pensar en las auditorías morales que las ONGD hacen a las empresas, o en los códigos de obligado cumplimiento que se fijan para poder establecer cualquier tipo de relación con estas organizaciones. En ocasiones, la necesidad de recursos o la urgencia de la situación pueden conducir a que se sea más flexible en esa tarea de concreción. En la medida de lo posible se debería procurar ser estricto en la observancia de los criterios fijados.

C. Tipo de relación

Una vez identificados los grupos, la gestión de las relaciones que van a mantenerse con ellos debe llevar a la ENL a decidir tanto la forma de abordarlas, como la prioridad de los intereses que surjen en ellas.

Respecto a la manera de abordar las relaciones con los diferentes *stakeholders*, cabe hablar de dos tipos de relación: indirecta y directa:

- En el primer caso, la ENL contempla las relaciones y los intereses que se ponen en juego en ellas con una perspectiva basada exclusivamente en la propia organización. Así, la ENL puede identificar intereses basándose, bien en su intuición, bien en un estudio –más o menos sistematizado– de las relaciones mantenidas con sus *stakeholders*. Se trata de planteamientos donde no existe una comunicación o un diálogo directo con los diferentes grupos.
- En el segundo caso, la ENL contempla dichas relaciones integrando las perspectivas de todas las partes implicadas; se compromete en una comunicación directa con sus *stakeholders* para tratar de entender y dirigir esas relaciones. Se trata de lo que denomina Freeman (Carroll y Buchholtz 2000, 87) un nivel transaccional.

Con relación a la priorización de intereses, es evidente que no todas las relaciones son al mismo tiempo igual de importantes para el logro de los objetivos organizativos. Sin embargo, no es fácil decidir qué relaciones o intereses deben ser prioritarios con vistas a garantizar una mayor efectividad del fin social del tipo de entidades que nos ocupa. Veamos dos aportaciones que pueden resultar útiles para abordar esta tarea.

En primer lugar, Carroll y Buchholtz (*op. cit.*) sugieren utilizar como criterio para priorizar intereses las variables desarrolladas por Mitchell, Agle y Wood (*ibidem*, 71): legitimidad de la demanda, poder del *stakeholder* y urgencia de su demanda. De manera que las relaciones más prioritarias serían aquellas que caen dentro de la intersección de las tres variables, esto es, se corresponden con intereses legítimos, con *stakeholders* con poder para influir en la organización, y con demandas urgentes. A partir de ahí, se irían situando el resto de relaciones. El resultado sería entonces una prelación estratégica de intereses, que serviría de guía para la gestión.

En segundo lugar, la priorización de intereses también puede conducirse estratégicamente mediante el estudio de las oportunidades y retos que se plantean en las relaciones ENL-Sociedad. Las oportunidades hacen referencia a las posibilidades de la organización para cumplir su fin social y actuar justamente en sus relaciones con los diferentes *stakeholders*. Los retos, por su parte, representan situaciones en que la ENL ve obstaculizada su tarea por la manera como se comportan determinados grupos.

Las oportunidades y retos que plantean las relaciones con *stakeholders* pueden verse como una cooperación potencial o como una amenaza potencial, y este juicio es necesario para que los responsables de la toma de decisiones puedan desarrollar las estrategias adecuadas que les permitan tratar con los diferentes *stakeholders*. Ante amenazas potenciales, debería analizarse el poder de dichos grupos y su relevancia, mientras que, ante cooperaciones potenciales, la ENL debería considerar la posibilidad de unir fuerzas en la búsqueda de satisfacciones para todas las partes implicadas.

Como consecuencia de todo lo anterior, según la manera como la ENL identifica los intereses, y como los ordene o priorice, pueden definirse diferentes niveles de gestión. No es lo mismo una identificación de intereses basada en la intuición que en un análisis permanente y sistemático de sus relaciones, o que en un diálogo abierto con representantes de sus *stakeholders*; tampoco es igual que, ante la misma situación, la ENL dé prioridad a unos intereses frente a otros.

Y si combinamos formas de identificación con posiciones ante la priorización de intereses, el análisis aún es más complejo. En cualquier caso, todos estos planteamientos pueden dar lugar a diferentes modelos de gestión basados en *stakeholders*, y requieren, en nuestra opinión, consideraciones éticas y organizativas previas.

D. Repercusiones sobre *stakeholders*

Como consecuencia del entramado de relaciones en el que se mueven las ENL, hay que ser conscientes de que las acciones o estrategias que se plantean para un *sta-*

keholder específico pueden tener repercusiones sobre otros grupos sociales. Consecuentemente, el planteamiento estratégico que hagan las ENL debería basarse en una valoración de sus repercusiones sobre los diferentes *stakeholders* con los que se relacionan. Esto nos conduce a la idea de responsabilidad social, y su integración en la gestión⁸.

El tener en cuenta estas repercusiones es importante a la hora de construir estrategias de gestión, ya que sobre esa base se puede estudiar cómo integrar en ellas intereses diversos, de forma que puedan alcanzarse diversos objetivos al mismo tiempo. Esto requiere una gran dosis de creatividad y sensibilidad ética, que no siempre puede darse por supuesta. Sería pues conveniente la implantación de procesos de enculturización donde se formara a los individuos de la organización en el diseño de estrategias responsables.

E. Beneficios y riesgos para la ENL

La gestión de relaciones con los distintos *stakeholders* puede ser fuente de beneficios y riesgos para la ENL. Entre los principales beneficios destaca la mejora de notoriedad. La relación con otros actores sociales puede amplificar su visibilidad pública (trabajo, misión, etc.) favoreciéndose la consecución de sus objetivos. Por otro lado, una concepción amplia de las relaciones ENL-*stakeholders* permite: el aprovechamiento de sinergias, una mayor riqueza de matices a integrar en las líneas de actuación, o la apertura a nuevas relaciones, entre otros.

Entre los principales riesgos que se asumen por parte de la ENL destaca la complejidad de gestionar la amplia red de relaciones que se establecen. Por otro lado, una equivocada concreción de los *stakeholders* puede perjudicar la imagen de la entidad e incluso la propia labor social. Igualmente, se corre el riesgo de que la entidad sea utilizada por otras instituciones para sus propios fines. Recordemos que estas organizaciones gozan de entrada de una favorable imagen social que puede ser capitalizada por otras instituciones de forma interesada. También es conveniente tener presente que a la hora de diseñar las estrategias para alcanzar los objetivos planteados por la ENL se ha de vigilar que la consecución de un objetivo no dificulte o entorpezca la de otro. En algunas ocasiones las estrategias de captación de recursos perjudican el logro de otros objetivos.

VI. Conclusiones

En este artículo se ha pretendido ofrecer, a partir del concepto de *stakeholder*, una propuesta de sistematización de las relaciones ENL-Sociedad, con el fin de aportar claves para mejorar su gestión, facilitando la comprensión de factores como: fijación de objetivos, concreción de los *stakeholders* específicos con que se relaciona la orga-

⁸ Sobre este tema puede consultarse R. ARAQUE (2002).

nización, determinación del tipo de relación que va a mantenerse con ellos, la toma de decisiones basada en las repercusiones sobre los diferentes actores y el análisis de los beneficios o riesgos que se producen.

A raíz del análisis planteado, cabe concluir lo siguiente:

1. La diversidad de roles que, como se ha visto, puede desempeñar un mismo actor en el caso de las ENL exige un tratamiento multidimensional a la hora de gestionar sus relaciones.
2. La consideración de esa multidimensionalidad en la gestión puede evitar la incoherencia a que puede conducir el planteamiento parcial e inconexo que se puede hacer desde distintas áreas de la organización, con relación a los objetivos e intereses que se ponen en juego.
3. Pero no sólo pueden evitarse incoherencias a la hora de tomar decisiones, sino que, además, es posible obtener sinergias derivadas de una mejor comprensión del conjunto de relaciones que se mantienen con un mismo actor.
4. Frente a modelos de gestión de ENL basados en una relación triangular donante-ENL-beneficiario, el modelo que se propone enriquece, ampliando el número y tipo de roles, el análisis del entorno y, por tanto, posibilita una mayor eficacia en la gestión de estas organizaciones.
5. Es importante tener en cuenta la existencia o no de contraprestación para entender mejor el tipo de intereses puestos en juego en las relaciones con los diferentes *stakeholders*. No sólo varían las motivaciones, sino que pueden plantearse niveles distintos de exigencia o de legitimidad, así como diversos grados de compromiso con la organización.
6. La consideración de las relaciones como flujos o fuerzas del entorno pone de manifiesto la existencia de relaciones de dependencia (flujos de entrada), misionales⁹ (flujos de salida), y de expulsión-impulsión (fuerzas del entorno). La naturaleza de estas relaciones favorece la comprensión de los beneficios y obstáculos que encuentra el ejercicio de la misión o razón de ser de una ENL. De una parte, los flujos de entrada evidencian las dependencias de recursos que se originan; de otra parte, las fuerzas del entorno plantean la posibilidad de cooperación-competición con otras organizaciones, lo que ayuda a situarse a cada ENL. Finalmente, los flujos de salida patentizan la forma como se materializa el objeto social de estas organizaciones, así como las posibles fuentes de problemas o de mejora. Cuando se asimila el sentido de este tipo de relaciones, se ponen las bases para evitar, a nuestro modo de ver, el error que representa la anteposición de los flujos de entrada a los de salida, convirtiendo el medio (obtención de recursos) en el fin de la organización.

⁹ Utilizamos el término misional para hacer referencia al sentido de *misión* que cobra la actividad en las ENL, mucho más acusado que en las organizaciones lucrativas.

7. Por último, se puede concluir que el concepto de *stakeholder* se muestra como una forma práctica de abordar el entramado de relaciones ENL-Sociedad. Amén de su utilización en enfoques alternativos de gestión, dicho concepto permite comprender mejor las relaciones e intereses que se ponen en juego en las decisiones que se toman en una ENL.

Si las entidades lucrativas no pueden sustraerse a las repercusiones sociales de sus actividades, en las ENL, dado el fin social que persiguen, el planteamiento de las relaciones con el resto de grupos sociales nos parece que cobra una mayor importancia. Consecuentemente, la mejora de los procesos de gestión de una ENL debe realizarse sobre la base de una mejor comprensión, análisis y dirección de las relaciones que mantienen con su entorno.

Bibliografía

- ALGUACIL GÓMEZ, J. (1996), "La calidad de vida y el Tercer Sector: nuevas dimensiones de complejidad", *Documentación Social*, nº103, pp 69-86.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VÁZQUEZ CASIELLES, R. Y SANTOS VIJANDE, M.L. (1999), "Resultados de la orientación al mercado: evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 5 nº3, pp 19-39.
- ANHEIER, H.K. (1995), "Para una revisión de las teorías económicas del sector no lucrativo", *Revista Cirioc-España*, nº21, pp 23-34.
- ARAQUE, R. A. (2002), "Una aportación al debate sobre el Libro Verde de la responsabilidad social de la empresa", *Revista de Fomento Social*, nº 228, vol. 57, pp. 595-628.
- ARCO, M.A. (1994), "ONGs: Cómo son, Quién las controla, Cómo participar", *Tiempo de Hoy*, pp. 74-77.
- ARGANDOÑA, A. (1998), "The Stakeholder Theory and the Common Good", *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 1093-1102.
- AZÚA, P (1996), "Las ONG ¿un tercer sector? Mito o realidad", *Documentación Social*, nº103, pp 281-290.
- BAND, W.A.(1991), *Creating Value for Customers*, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc.
- BEN-NER, A. (1982), *A theory of Nonprofit Organizations*, Working Paper of Program on Non-Profit Organizations, Institution for Social and Policy Studies, Yale University.
- CABRA DE LUNA, M.A. (1996), "El papel de las asociaciones y fundaciones como respuesta a las necesidades sociales", *Documentación Social*, nº103, pp 189-202.
- CARROLL, A. B. Y BUCHHOLTZ, A. K. (2000), *Business and Society: Ethics*

- And Stakeholder Management, 4e, South-Western College Publishing, Cincinnati.
- CASADO, D. (1998), "Acercamiento a la Acción Social", Documentación Social, nº109, pp 59-71.
- CHIAS, J. Y BUHIGAS, T. (1996), "ONG`s: Dónde el corazón y la razón conviven", *Boletín de Estudios Económicos*, nº158, pp 311-316.
- CLARKE, L Y ESTES, C. (1992), "Sociological and Economic Theories of Markets and Nonprofits: Evidence from Home Health Organizations", *American Journal of Sociology*, vol 97, pp 945-969.
- DIMAGGIO, P. Y ANHEIER, H.(1990), "The Sociology of Non-profit Organizations and Sectors", *Annual Review of Sociology*, vol 16, pp 137-159.
- DRUCKER, P. (1990a), *Managing the Non-profit Organization*, Great Britain, Butterworth-Heinemann.
- DRUCKER, P. (1990b), "Qué se puede aprender de las organizaciones altruistas", *Harvard Deusto Business Review*, nº41, pp 19-26.
- GARCÍA ROCA, J. (1996), "El Tercer Sector", Documentación Social, nº103, pp. 1-36.
- GOODPASTER, K. E. (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, Nº 1, Enero, pp. 53-72.
- GREENBERG, E. (1982), "Competing for scarce resources", *The Journal of Business Strategy*, nº2, pp 81-87.
- HAMMACK, D.C. Y YOUNG, D.R.(1993), *Non-profit Organizations in a Market Economy*, San Francisco, Jossey - Bass Publishers.
- HANSMANN, H.B. (1980), "The Role of Non-profit Enterprise", *The Yale Law Journal*, vol 89, pp 835-898.
- KOTLER, P. Y ANDREASEN, A.R.(1996), *Strategic Marketing for Non-profit Organizations*, Nueva Jersey, Prentice Hall.
- KUJALA, J. (2001), "Analysing moral issues in stakeholder relations", *Business Ethics: A European Review*, vol. 10, nº 3, Julio, pp. 233-247.
- MONTERO SIMÓ, M.J. (2003), *El Marketing en las ONGD: La gestión del cambio social*, Desclée de Brouwer, Bilbao.
- MONSERRAT CODORNÍU, J. (1996), "Hacia un enfoque multidisciplinar del sector no lucrativo", Documentación Social, nº103, pp 37-52.
- ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1977), "El marketing en el sector público y en las instituciones no lucrativas", *Esic Market*, nº22, pp 15-27
- PAPPAS, A.C. (1995), *Reengineering your Non-profit Organization: A guide to Strategic Transformation*, Nueva York, John Wiley & Son Inc.
- PITT, L.F. Y ABRATT, R.(1987), "Pricing in Non-profit Organizations. A framework and conceptual overview", *The Quarterly Review of Marketing*, Spring/Summer, pp 13-15.
- POLONSKY, M.J.(1995), "A stakeholder theory approach to designing environ-

- mental marketing strategy”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 10, n^o3, pp. 29-46.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (2000), “El sector no lucrativo en España”, *Economistas*, n^o83, pp 63-78.
- SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K. Y COLABORADORES (1999), *Nuevo Estudio del Sector Emergente -Resumen- de la Universidad de Johns Hopkins*, Madrid, Fundación BBV.
- SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K., LIST, R., TEOPLER, S., SOKOLOWSKI, W. Y COLABORADORES (2001), *La Sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*, Madrid, Fundación BBVA.
- SALIPANTE, P.F. Y GOLDEN-BIDDLE, K.(1995), “Managing Traditionality and Strategic Change in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management & Leadership*, vol 6 n^o1, pp 3-15.
- VERNIS, A., IGLESIAS, M. y Otros (1998), *La gestión de las Organizaciones no Lucrativas*, Bilbao, Ediciones Deusto.
- WHYSALL, P. (2000), “Addressing ethical issues in retailing: a stakeholder perspective”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10:3, Julio, pp. 305-318.
- YÁÑEZ GÓMEZ, J (1977), “La Planificación en las instituciones non-profit”, *Esic Market*, n^o22, pp 97-111.
- YOUNG, D.R. (1984), *Performance and Reward in Nonprofit Organizations: Evaluation, Compensation, and Personnel Incentives*, Working Paper of Program on Non-Profit Organizations, Institution for Social and Policy Studies, Yale University.