

ALGUNOS DATOS, INTUICIONES, Y PROPUESTAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES DE GRAN TAMAÑO EN EL TERCER SECTOR DE BIZKAIA

DEFINICIÓN Y ALGUNOS DATOS sobre las organizaciones de gran tamaño.

La variedad de los tipos y características de las organizaciones del sector también tiene su expresión en el tamaño de las mismas. Actualmente este sector estaría compuesto por un **“un reducido número de organizaciones de gran tamaño y un gran número de organizaciones con un volumen de personal y económico más que discreto”**, cómo recogíamos en el Anuario del Tercer Sector de Bizkaia (2010).



Desde la perspectiva económica, la variedad y diversificación del sector se visibiliza en las diferencias entre algunas entidades cuyo volumen de ingresos puede llegar a alcanzar los 24 millones de euros y otras entidades sin ingresos.

En 2009 el **6,4%** de las organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia contaban con un volumen de ingresos superior a 1.500.000 €, siendo este porcentaje del 4,5% en 2006. Frente a esta realidad el 46% de las entidades dispusieron de ingresos inferiores a 12.000€ y siete de cada diez inferiores a 60.000€.

Por otro lado, si hablamos de organizaciones de gran tamaño deberíamos también tener en cuenta el **número de personas que involucran**. A este respecto en el año 2009 el **8,1% de las organizaciones involucra a más de 100 personas** (siendo el **0,6% las que cuentan con más de 500**) Por contra el 34,1% de las entidades del sector contaba con menos de 10.

En la **distribución por ámbitos en cuanto ingresos**, en el mismo año, **destacan** las organizaciones de **empleo, cooperación al desarrollo y acción social** con un porcentaje de organizaciones con más de 1 millón y medio de ingresos del 36,4%, 20,8% y 16,7% respectivamente. **En cuanto al número de personas**, destacan los **ámbitos de Empleo, Medioambiente, Derechos Humanos, Acción Social y Cooperación Internacional al Desarrollo**, superando la proporción media de organizaciones en las que intervienen más de 100 personas.

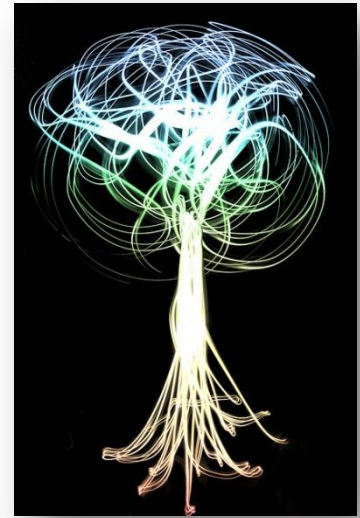
¿Pero cómo llega una organización a alcanzar este volumen económico? ¿Cuáles serían algunas de las CLAVES EN LA EVOLUCIÓN de este tipo de organizaciones?

Aunque no tenemos datos a este respecto (y sin tener en cuenta las organizaciones singulares¹) creemos que todas, o casi todas estas entidades, **han nacido desde realidades de pequeño** (o en algún caso mediano) **tamaño**, en cuanto al volumen económico y al número de personas. Muchas de estas organizaciones en los años 70 u 80, cuando se constituyeron, contaban con presupuestos más bien reducidos y con un equipo de personas en su mayoría voluntarias que poco a poco fueron conformando realidades crecientes. Teniendo en cuenta esta afirmación **¿cuáles podrían ser las claves del crecimiento?**

¹ Cruz Roja, Cáritas y ONCE

Quizá alguna de las bases de este crecimiento ha tenido que ver con el hecho de dar respuesta a **una necesidad, socialmente reconocida** como tal, así como con **el desarrollo de una buena gestión desde la organización** para responder a esta necesidad. La mayoría de estas organizaciones, sino todas, en este proceso de crecimiento, (aún manteniéndose en un mismo ámbito de trabajo, o dirigiéndose a un mismo colectivo de personas destinatarias), han ido optando por una **estrategia de diversificación y ampliación de sus líneas de trabajo y de los servicios**. Ambos aspectos explican el crecimiento experimentado por estas organizaciones, que han impulsado en gran medida la prestación de servicios y, en muchos casos, mantenido o desarrollado al mismo tiempo otras líneas de trabajo.

Esta diversificación también ha supuesto la creación de nuevas organizaciones. En muchas de las ocasiones, si bien estas nuevas iniciativas son independientes en cuanto a la gestión, se encuentran vinculadas, de manera informal, o incluso desde la formalidad (a través de la presencia de personas de la organización en la junta directiva, o desde el compromiso de apoyo económico en caso de necesidad...) a las “organizaciones matriz”. Esta dinámica ha conformado una realidad en la que en el sector conviven diversos “**grupos de entidades**” con orígenes comunes, con una identidad común, que mantienen la vinculación y que de alguna manera tienen un funcionamiento “inter-conectado”.



Esta dinámica, por el contrario, no parece haber supuesto la absorción ni la fusión con otro tipo de entidades, aunque éstas se sitúen en el mismo ámbito de trabajo. Podríamos decir que la colaboración entre organizaciones (o con otras organizaciones diferentes) se ha desarrollado más desde la constitución y estructuración de redes.

*¿Y cuáles pueden ser algunas de las **CARACTERÍSTICAS** de este tipo de organizaciones?*

Julia Montserrat² caracteriza a este tipo de organizaciones desde la hipótesis de que se trataría de entidades que “**gestionan mayoritariamente servicios**”. “*La hipótesis [...] es que el diferente tamaño económico de las organizaciones de este tipo suele estar asociado al diferente papel que ejercen éstas al conjunto de la sociedad, percibiendo dos grandes grupos (sin excluir la posibilidad de otros) de componentes diferentes, pero no excluyentes. Así el grupo que gestiona mayoritariamente ideas versus el grupo que gestiona mayoritariamente servicios. Estos diferentes tipos de políticas de las organizaciones no lucrativas llevarían asociados diferentes tipos de estructuras económico-financieras, las cuales inciden en el tamaño del presupuesto y en los tipos de ingresos de las mismas.*”

Relacionado con lo anterior, destacamos cómo estas organizaciones han optado por la **creación de estructuras de soporte** para sustentar los procesos internos (gestión de personas, gestión de la comunicación, gestión económica y financiera, sistemas de gobierno...) Esta sería una característica común, pudiéndose decir que en general existe un antes y un después en la decisión de generar estas estructuras, en la historia de estas organizaciones.

Este es un proceso que, con el tiempo, **ha ido incorporando diferentes "módulos de gestión"** según lo han ido necesitando. En general ha sido un **proceso progresivo y de auto-aprendizaje** en el que han ido creciendo desde estrategias diferentes. Hay organizaciones que han incorporado modelos de trabajo de otros ámbitos de una manera "asimilativa", otras de manera estandarizada y otras en costosos procesos de reflexión y de implementación adaptada a las necesidades y realidades del sector. En todo caso este proceso de mejora continua tenemos la impresión de que **no siempre ha sido algo planificado**, sino un recorrido que hay ido respondiendo a los nuevos retos, contextos, estándares y necesidades de gestión con el que se han ido encontrando a lo largo de los años.

Fruto del desarrollo de estas estructuras de soporte interno, las organizaciones han ido incorporando **procesos de gestión cada vez más avanzados**, entre los que se incluyen procesos de gestión del conocimiento, de innovación, de gestión de personas, etc... Esto ha sido así, posiblemente porque la preocupación por estos temas (las personas, el saber hacer, el

² Julia Montserrat, páginas 175 y 176 del Capítulo 4, “Incidencia en la financiación y en el presupuesto”, en “El tercer sector no lucrativo en España”, dirigida por Casado, D. y Ruiz de Olabuenaga, J.L.

encontrar nuevas respuestas a nuevas necesidades...) estaba ya en la propia cultura de las organizaciones, pero también porque el tamaño de las mismas ha permitido la inversión, en personas y recursos, que suponen estas apuestas. Se podría decir que el tamaño ha significado un multiplicador de posibilidades en este sentido.

El crecimiento de las organizaciones tiene también un fuerte impacto en las personas. Durante estos años en estas organizaciones “crecientes”, ha sido necesario gestionar la incorporación de un número importante de personas jóvenes y su participación en la cultura organizativa. Otros efectos del crecimiento a gestionar han sido la introducción de elementos más jerárquicos, menos horizontales, y su convivencia con una cultura de la participación; el incremento de las relaciones no presenciales (por el propio aumento del tamaño y la influencia de las NTICs); el sobre-esfuerzo inicial de las personas que ya estaban, la convivencia de personas de diferentes generaciones, etc.

Viendo algunas de estas características ¿Que APORTE DIFERENCIAL pueden ofrecer al tercer sector y a la sociedad en su conjunto las organizaciones de gran tamaño?



Quizá uno de los motivos que anteriormente apuntábamos y que podría ser uno de los motores el crecimiento de estas entidades tiene que ver con la búsqueda de una **respuesta integral** para las personas y colectivos destinatarios. En consonancia con esta afirmación la integralidad en la respuesta podría ser uno de los aportes fundamentales de este tipo de organizaciones. Por otro lado y relacionado con la búsqueda de nuevas respuestas, su **capacidad para la innovación** podría ser otro de estos aportes, por cuanto el tamaño de las organizaciones les permite dedicar recursos a este fin, y gestionar de un modo diverso una función propia de todas las organizaciones del Sector.

Se podría destacar también como valor, **la solidez** de las organizaciones de gran tamaño, en cuanto a estructuras con **capacidad de respuesta** y, sobre todo, con capacidad para garantizar ésta en base a unos estándares de calidad demandados para su realización. La capacidad para alcanzar estos estándares (garantizada desde las estructuras de soporte de las grandes organizaciones) puede ser una de sus grandes ventajas competitivas, pero también uno de los grandes aportes al sector y sobre todo a las personas destinatarias.

En tercer lugar podríamos acordar que otro de los grandes aportes de este tipo de organizaciones, tiene que ver su **capacidad de interlocución**. Su tamaño, la dedicación de recursos especializados y el resto de factores que se han ido apuntando, las ubica en otro nivel en cuanto a acceso a determinados ámbitos de información, de mediación y de influencia. Esta acción de incidencia debe ser uno de sus grandes valores a poner en juego, sobre todo de manera “colabora-activa” y teniendo siempre presente la realidad de otras organizaciones de pequeño y mediano tamaño.

Y más allá de sus aportes, ¿Qué podemos decir de los CONDICIONAMIENTOS Y DIFICULTADES que supone contar con estructuras y organizaciones de gran tamaño?

Quizá el principal de estos condicionamientos tenga que ver con **la comunicación interna**, derivada de su complejidad. El hecho de ser, en general, estructuras poco piramidales (en comparación con las empresas tradicionales o algunas estructuras del sector público), con mucha diversidad de ámbitos de trabajo, de especialización, de perfiles profesionales... supone uno de los mayores retos de cara a posibilitar la comunicación. Esta realidad es más reseñable si cabe por cuanto las organizaciones del tercer sector se dedican al trabajo con personas y tienen como herramienta fundamental a las personas y equipos de la organización.

Una segunda dificultad podría ser el riesgo de **esclerotización, de rigidez, de quedarse paradas**. Se puede caer en la tentación de evitar movimientos en la organización dada la complejidad que representa gestionarlos, y esto puede suponer un freno en la adaptación y adecuación, tanto a la realidad interna, como a la respuesta a las necesidades sociales inscritas en su misión.

Frente a esta rigidez es necesario articular estos procesos, de manera que se pueda **equilibrar la polaridad entre el desorden** provocado y necesario que suponen los cambios, **y el orden** que requiere una organización para seguir

funcionando. Los cambios de departamentos, la innovación, la nueva creación o cierre de servicios, la reestructuración de áreas... son procesos que es necesario gestionar con gran tiento para no perder la cohesión en la entidad.

Finalmente y no por ello menos importante, entre las dificultades derivadas del tamaño creemos que puede estar la inercia de centrarse en **la supervivencia de la organización como un fin en sí misma**, "vivir para mantenerse como único horizonte". El necesario ejercicio de supervivencia, y la responsabilidad para con las personas que trabajan, participan y reciben atención de la organización, debe seguir alineándose, siempre, con el cumplimiento de su misión.

Para buscar este equilibrio una de las claves sería establecer **un modelo institucional y de gobernanza** adecuado que sepa gestionar el liderazgo, las decisiones y la participación de los diferentes agentes de la organización. También es importante **encontrar herramientas capaces de monitorizar la evaluación del impacto** no sólo en cuanto a la perspectiva económica o de generación de productos o servicios, sino sobre todo en relación con el impacto de la organización en los derechos y oportunidades de sus destinatarios y destinatarias finales.

¿Cuáles serían algunos de los RETOS a día de hoy?

Finalmente, además de preservar el equilibrio entre crecimiento y misión, podríamos destacar, entre otros muchos, tres retos que consideramos fundamentales para las organizaciones de gran tamaño. Estos serían la sostenibilidad/supervivencia en un entorno de reducción de recursos y de creciente competencia; la cohesión interna y las relaciones colabora-activas.

Respecto a la **sostenibilidad** es necesario, en estos momentos de crisis, "mantener el barco a flote". Si bien la supervivencia no puede ser un fin en sí misma en estos momentos es una preocupación muy concreta a la que es necesario dar respuesta. En cuanto a la **cohesión** es necesario seguir avanzando en aspectos de participación, de fomento de la identidad común, de trabajo en equipo y de gestión de la diversidad que posibiliten seguir manteniendo esta coherencia como organizaciones. Finalmente, y muy en sintonía con el creciente proceso de estructuración y de generación de nuevas redes y alianzas, es clave en este momento avanzar en la **colaboración con otras organizaciones y redes**. Esta necesidad tiene que ver tanto con elementos de reforzamiento y de apoyo mutuo entre organizaciones como con la estructuración del sector y con la interlocución con respecto a las administraciones y la sociedad en general.

El crecimiento y el decrecimiento de las organizaciones, es un proceso *que hay que gestionar* y en el que están en juego la misión y las personas. **¿Qué hemos aprendido de los procesos de crecimiento que hemos vivido en los últimos años? ¿Qué tenemos que tener en cuenta para el futuro?**

Gehiago sakontzeko / Para profundizar

CASADO, D Y OLABUÉNAGA, J.I. "EL SECTOR NO LUCRATIVO EN ESPAÑA: UNA VISIÓN RECIENTE", Fundación BBVA, Madrid 2006

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA. "ANUARIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA 2010".

Bilbao: Observatorio del Tercer sector de Bizkaia, 2011, 134 páginas.

http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1097_ANEXOanuario-cast.pdf

Behatokiaren web gunea kontsulta dezakezu: <http://www.3sbizkaia.org> / **Puedes consultar la web del Observatorio en:** <http://www.3sbizkaia.org>

Gure buletina zuzenean iritsi ezean eta izena eman nahi baduzu, edo jasotzen jarraitu nahi ezean, [jarraitu esteka honi gure web guneako kudeaketa-laburren atalera](#) / Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo [sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web](#)

Zure iradokizunak bidali ahal dizkiguzu / Puedes enviarnos tus sugerencias a promocion@3sbizkaia.org

Imágenes de OTSBizkaia y de [Funchye](#), [AlbertGO](#) y [Stefano Liboni](#), respectivamente.

<http://www.flickr.com/creativecommons/>