

# LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR ESPAÑOL

M<sup>a</sup> Amparo Casado Mateos  
Juan Alberto Aragón-Correa  
Enrique M. Rubio López

## ABSTRACT

En este trabajo se abordará el tema de la toma de decisiones en las organizaciones del Tercer Sector que operan en España, a través de las principales características de los sistemas de planificación y control y de la estructura organizativa, lo que nos permitirá realizar una serie de reflexiones acerca de lo que se debe entender por una buena gestión para las entidades del Tercer Sector como primer paso hacia una propuesta de un modelo general de gestión para estas entidades.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión interna en el ámbito del Tercer Sector ha sido frecuentemente considerada como una cuestión menor, contrastando con la importancia otorgada a este tema en las empresas y organizaciones lucrativas. La situación está cambiando rápidamente en las entidades del Tercer Sector y los siguientes factores están provocando un considerable aumento del interés prestado a la gestión<sup>1</sup>:

- Las entidades han crecido en tamaño y, sobre todo, han aumentado la complejidad de sus actividades, ámbito y estructura.
- La dificultad para obtener financiación está obligando a acentuar la importancia de una gestión eficiente de los recursos, más aún cuando se generaliza la percepción de un cierto grado de competencia entre las distintas entidades, especialmente en los ámbitos de las cooperativas y mutualidades y menor aunque creciente en el de ciertas asociaciones y fundaciones.
- Los agentes sociales (especialmente donantes, beneficiarios y voluntarios) están cada vez más familiarizados con la actuación de estas entidades y, al mismo tiempo, se hacen más exigentes en los niveles de requerimientos planteados a las mismas.
- Las autoridades están prestando una mayor atención a las entidades del Tercer Sector, lo que conlleva intensificación de subvenciones, donaciones y programas de colaboración, pero también mayores exigencias y regulación más estricta.

Todos estos factores han contribuido a suscitar el desarrollo de las herramientas de gestión aplicables a las entidades del Tercer Sector<sup>2</sup>. Simultáneamente, los investigadores, gestores y consultores han comenzado a destacar rasgos específicos de la gestión de las entidades del Tercer Sector de un extraordinario interés por el potencial que los mismos tienen no sólo para el desarrollo de esas entidades, sino también para las lucrativas ajenas al Tercer Sector<sup>3</sup>. Algunos de esos rasgos son los siguientes:

---

1 Para más detalle sobre la creciente atención de las a los aspectos relacionados con la gestión de las entidades del Tercer Sector puede consultarse entre otros Herrera (1997) y Young (1993).

2 Tan sólo como ejemplo, citar la creciente utilización de conceptos y herramientas con base en la Dirección Estratégica para el análisis de alguno de los aspectos de las organizaciones del Tercer Sector en trabajos tales como los de Bryson (1995), Cabra (1999, pág. 94) o Iribar (1994).

3 Los múltiples trabajos sobre "organizaciones altruistas" del profesor estadounidense Peter F. Drucker apuntan con frecuencia en esta línea.

- El éxito que estas entidades suelen tener en la motivación de su personal, especialmente importante considerando que muchos de ellos son voluntarios no retribuidos.
- La habilidad para contar con una “buena imagen social” sin grandes inversiones publicitarias ni de marketing.
- Las aportaciones que con frecuencia realizan los miembros de sus consejos de administración cuando en muchas ocasiones se trata de consejeros no retribuidos, o con retribuciones inferiores a los consejeros de entidades lucrativas.
- La capacidad para reflejar características que han sido consideradas claves en las empresas lucrativas más modernas, tales como las de ser intensivas en personas cualificadas, su vinculación al sector servicios, la importancia de las decisiones participativas y democráticas, o la trascendencia de una buena gestión de conocimientos.

En este trabajo se abordará el tema de la toma de decisiones en las organizaciones del Tercer Sector que operan en España, a través de las principales características de los sistemas de planificación y control y de la estructura organizativa, lo que nos permitirá realizar una serie de reflexiones acerca de lo que se debe entender por una buena gestión para las entidades del Tercer Sector como primer paso hacia una propuesta de un modelo general de gestión para estas entidades<sup>4</sup>.

En cualquier caso, es importante subrayar la muy alta heterogeneidad que en sus parámetros de gestión presentan las organizaciones que están siendo objeto de análisis en este estudio. Esta heterogeneidad se refiere no sólo a las notables diferencias entre las distintas categorías de entidades que se han incluido en el estudio (asociaciones, cooperativas y sociedades laborales, fundaciones y mutualidades), sino incluso a las existentes en cada una de las categorías. Dentro de cualquiera de los grupos, y como era de esperar, el tamaño de la organización es una de las variables que más influye y diferencia sus planteamientos específicos de gestión.

## 2. LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR FRENTE A LA DE LAS ORGANIZACIONES LUCRATIVAS: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

El análisis separado de la gestión de entidades del Tercer Sector y de las lucrativas se ha venido justificando tradicionalmente por las diferencias existentes entre ambas categorías. No obstante, tal como se anticipaba anteriormente, en los últimos años son muchos quienes piensan que las características de gestión de unas y otras están tendiendo a homogeneizarse. La creciente contratación de personal remunerado por muchas entidades del Tercer Sector, el aumento de la competencia entre ellas, la ley recientemente aprobada en España que permite que estas entidades sean propietarias de actividades empresariales, la importancia que las organizaciones lucrativas vienen dando en los últimos años al desarrollo de unos planteamientos responsables socialmente o a la motivación de sus empleados mediante planteamientos no sólo retributivos son algunos de los factores que están contribuyendo a aproximar la gestión de los dos grupos.

En cualquier caso, aún existiendo esas vías de convergencia entre entidades del Tercer Sector y empresas, se suele aceptar que la especificidad de la gestión del Tercer Sector se mantiene. La existencia de aspectos tales como ciertas restricciones en la disposición de los beneficios generados o el carácter democrático de las mismas articulado en torno a la idea de “un hombre, un voto”<sup>5</sup> son algunos de los rasgos identificadores de la gestión del Tercer Sector incluso en entidades que, como las

---

4 Este trabajo se enmarca dentro de un proyecto de investigación más amplio sobre el Gobierno y Gestión de las entidades del Tercer Sector español desarrollado gracias al contrato de investigación suscrito con la Fundación ONCE por el que se realizó un estudio entre los años 2001 y 2004 sobre la Economía Social en España.

5 Para una atención más detallada a los rasgos diferenciales de las cooperativas con respecto a las empresas lucrativas tradicionales puede verse por ejemplo el detallado trabajo de Monzón (1989) o la visión general de Barea y Monzón (2002).

cooperativas, funcionan en ambientes de competencia intensos y comparten con frecuencia su mercado con empresas tradicionales.

Desde una perspectiva más específica, en esta investigación se propone que los cinco requisitos generalmente asumidos como definitorios de las entidades del Tercer Sector<sup>6</sup> conllevan importantes implicaciones en el modo de gestionar la organización. A continuación se desarrolla una descripción de algunos de los temas claves en los que se ha entendido que hay diferencias entre la gestión de entidades del Tercer Sector en general y organizaciones lucrativas. Para su planteamiento se han seleccionado los comentarios más relevantes sobre esas peculiaridades para cada una de las principales áreas funcionales de una organización.

- a) **Planificación y organización.** La principal peculiaridad en este ámbito es sin duda la dificultad para fijar objetivos y medir el buen o mal funcionamiento de las entidades del Tercer Sector. Esta situación se explica por la particular relación mantenida por las mismas con los objetivos relacionados con la obtención de beneficios económicos. Así, aunque existen importantes diferencias entre las distintas categorías de entidades del Tercer Sector y su relación con el beneficio, todas ellas mantienen algún tipo de restricción o peculiaridad en este punto.
- b) **Gobierno.** El papel de los consejeros necesariamente debe ser distinto al de las empresas lucrativas. En estas últimas, los consejeros tienen normalmente como principal finalidad el velar por los intereses de los accionistas (propietarios) en su legítimo interés por obtener una rentabilidad para sus inversiones. En cambio, tal y como se estudiará con mayor detalle en el capítulo, los consejeros del Tercer Sector deben asumir un papel más orientado hacia preservar el cumplimiento de la misión delimitada por los promotores de la entidad, vigilando la transformación que los gestores desarrollen de la misma en objetivos y el apropiado cumplimiento de los mismos. Por tanto, en el Tercer Sector deben ser más celosos respecto al mantenimiento de la razón de ser específica de cada entidad.
- c) **Recursos humanos.** El tema clave se refiere a la participación de voluntarios no retribuidos como trabajadores de la organización. Como se comprobará, este rasgo es más típico entre ciertas entidades del Tercer Sector, especialmente en asociaciones, en menor medida en fundaciones y sólo marginalmente en cooperativas. Los planteamientos tradicionales en las organizaciones lucrativas con respecto a los sistemas de autoridad y de compensación y motivación se quiebran en una situación de aportación voluntaria de trabajo sin contraprestación económica. Además, con respecto a los trabajadores retribuidos del Tercer Sector, la mayor incidencia del componente motivacional que muchos de ellos suelen tener hace que la gestión de los recursos humanos adquiera un perfil específico. Finalmente, la combinación de trabajadores retribuidos y no retribuidos aporta una última dosis de complejidad al sistema analizado.
- d) **Finanzas.** Las peculiaridades de las entidades del Tercer Sector repercuten grandemente en la dificultad para capitalizarlas. Las aportaciones financieras realizadas suelen ser de tipo finalista en buena parte de los casos, es decir se espera que se empleen directamente en una actividad específica que además motivó la aportación. Por otra parte, la relación de estas entidades con un potencial “excedente financiero” (o beneficio) que se acumula en la organización para el futuro suele crear importantes problemas relacionados con la incomprensión social, escepticismo y la resistencia de sus partícipes, miembros u asociados.
- e) **Marketing.** El factor quizás más peculiar en esta categoría es la distinción que con frecuencia se da entre cliente y beneficiario de las entidades del Tercer Sector. De una forma más específica, el beneficiario de las entidades del Tercer Sector no siempre aporta fondos a la organización. Por

<sup>6</sup> Los cinco requisitos fueron propuestos por Salamon y Anheier (1992) para su aplicación a las organizaciones no lucrativas y luego extendidos por algunos investigadores al Tercer Sector y se refieren a: ser una organización formal, privada, no lucrativa, autogobernada y de participación voluntaria. Este estudio en su conjunto ha moderado la condición de no lucrativa, sustituyéndola por la de tener restricciones en el reparto de sus posibles beneficios.

tanto, el papel todopoderoso del cliente, tan típico en organizaciones lucrativas, es con frecuencia muy distinto en el Tercer Sector. La pregunta inmediata es entonces: ¿cómo conciliar desde el punto de vista del marketing la satisfacción de quienes aportan fondos a la organización y quienes reciben los servicios de la misma cuando estas figuras se encuentran radicalmente separados?.

Aún considerando la importancia de todos los aspectos descritos, las restricciones en el reparto de los posibles beneficios y la posible participación de personal voluntario no retribuido que la organización puede utilizar en el desarrollo de sus actividades, sin perjuicio de la contratación de personal remunerado, son probablemente las dos notas específicas con más importantes implicaciones en los temas de gestión de estas entidades. La especial importancia de estos dos aspectos llevará a que los mismos se estudien con mayor atención más adelante.

No obstante, junto a estas diferencias, se insistirá también de nuevo en cómo, en ciertos casos, éstas quedan rebajadas por la convergencia limitada que en la actualidad se produce entre organizaciones lucrativas y del Tercer Sector. La importancia, tanto en organizaciones lucrativas como del Tercer Sector, de aspectos tales como la reputación organizacional, la necesidad de obtener fondos para invertir en sus respectivos proyectos, la relación con aspectos técnicos y profesionales de las actividades desarrolladas o la vigilancia social a los desarrollos realizados, son aspectos que inciden en la posibilidad de establecer algunos puentes desde la gestión de unas organizaciones a otras<sup>7</sup>.

### 3. LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN ESPAÑA<sup>8</sup>

#### 3.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN LA DIRECCIÓN

Uno de los aspectos más relevantes en los procesos de planificación y control es la formalización de las tareas desempeñadas. Esta variable determina el grado de flexibilidad organizacional junto a las relacionadas con el tipo de toma de decisiones, la jerarquización y el tipo de estructura organizativa correspondientes a los procesos de dirección y organización.

Para conocer la realidad española, se ha procedido a requerir a los equipos directivos de las entidades del Tercer Sector que valoren si el funcionamiento de su organización favorece las siguientes características de los sistemas de planificación y control organizativos<sup>9</sup>:

- a) Una comunicación muy formal, limitando el acceso a mucha información financiera y operativa o, por el contrario, una comunicación muy abierta, donde toda la información fluye con libertad a través de la organización.

---

<sup>7</sup> Leat (1993) ofrece más detalle sobre estas similitudes y el posible proceso de convergencia.

<sup>8</sup> Nuestro trabajo se basa en los datos recogidos a través del trabajo de campo desarrollado para la investigación más amplia realizada sobre el Gobierno y Gestión de las entidades del Tercer Sector español. El trabajo de campo desarrollado para la ejecución del citado proyecto de investigación consistió en dos partes claramente diferenciadas, ambas llevadas a cabo por la empresa especializada Demoscopia.

En la primera se incluyó la realización de cincuenta entrevistas en profundidad con distintos responsables de entidades del Tercer Sector incluidas en las distintas categorías. Adicionalmente se realizaron reuniones con diez grupos de discusión que reunieron en torno a una mesa a responsables de organizaciones y administraciones relacionadas para tratar distintos temas vinculados a las características, problemática y gestión de las entidades del Tercer Sector. Se consiguió así una primera aproximación a los principales rasgos de su gestión, facilitándose la elaboración de cuestionarios precisos para conocerlos con mayor profundidad.

La segunda parte del trabajo de campo consistió en la selección de una muestra representativa de cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, fundaciones y asociaciones para solicitar a sus máximos responsables de gestión que en una entrevista personal contestaran al cuestionario semiestructurado que se les proponía. En concreto, el número de casos finalmente válidos fue de 500 cooperativas, 67 mutualidades, 1168 asociaciones y 268 fundaciones.

Los datos aquí presentados distinguen entre cuatro grandes categorías: cooperativas, mutualidades, asociaciones y fundaciones. La primera de las categorías incorpora también a las sociedades laborales por sus similitudes en los planteamientos de gestión.

<sup>9</sup> El personal directivo señaló el número que mejor define el funcionamiento de su organización de acuerdo a una escala de 1 a 5, cuyos extremos inferior y superior corresponden a las afirmaciones presentadas a continuación, mientras que valoraciones intermedias reflejarían situaciones intermedias más o menos cercanas a uno de los extremos dados.

- b) Un estilo de dirección/coordinación uniforme en toda la organización o, por el contrario, unos estilos de trabajo de los directivos/coordinadores que pueden llegar a diferir libremente entre sí.
- c) Un proceso de toma de decisiones fuertemente basado en los máximos responsables de la dirección/coordinación de la estructura organizativa o, más bien, en quienes están trabajando en una situación dada.
- d) Un fuerte control formal de la mayoría de las actividades mediante sistemas de información y control sofisticados o si el control confía más en las relaciones informales y la cooperación para conseguir que los trabajos se realicen.
- e) Una descripción formal de cada puesto o, por el contrario, un ajuste discrecional por parte de los individuos a los requerimientos de cada situación.

En la tabla 1 se recogen para los cuatro grupos genéricos que componen el Tercer Sector español los valores medios de las citadas variables (comunicación, estilo de dirección, toma de decisiones, control, formalización)<sup>10</sup>. Cinco consideraciones deben hacerse al respecto.

**Tabla 1. Puntuaciones medias de variables relacionadas con la formalización de las tareas**

Tipo de entidad / tamaño de la plantilla*	Canales de comunicación	Estilo de dirección	Toma de decisiones	Control de actividades	Formalización comportamiento
<b>Cooperativas</b>					
Hasta 7 empleados	3,99	2,94	3,18	3,58	3,52
8 a 12	3,94	2,84	3,02	3,52	3,35
13 a 32	4,20	2,95	3,16	3,58	3,49
Más de 32	3,74	2,51	3,09	3,11	3,25
<b>Mutualidades</b>					
Hasta 10 empleados	3,28	2,40	2,12	2,98	2,56
11 a 18	3,43	2,43	2,14	2,42	2,45
19 a 47	2,00	2,33	2,00	2,33	2,33
Más de 47	3,33	1,33	3,00	2,00	2,00
<b>Asociaciones</b>					
Hasta 5 empleados	4,39	3,03	3,08	3,84	3,66
6 a 11	4,31	3,08	3,03	3,79	3,71
12 a 25	4,21	3,06	2,99	3,75	3,65
Más de 25	4,16	2,99	2,95	3,62	3,58
<b>Fundaciones</b>					
Hasta 5 empleados	4,04	3,12	2,99	3,69	3,74
6 a 11	4,03	3,09	3,03	3,63	3,71
12 a 25	3,95	2,63	2,84	3,46	3,66
Más de 25	3,97	3,29	3,09	3,50	3,68

\* La población se ha dividido por tamaño en función de sus cuartiles correspondientes

Fuente: Elaboración propia.

10 Un apéndice complementario recogió las tablas de contingencia con las frecuencias absolutas y relativas en cuanto al número de organizaciones del Tercer Sector que se posicionan en cada uno de los valores de la escala para cada una de las cinco variables relacionadas con la formalización de las tareas. No obstante, se han hecho referencia a aquellos datos de especial relevancia para la correcta interpretación de las puntuaciones medias.

En primer lugar y respecto a los canales de comunicación, las puntuaciones medias revelan que el funcionamiento de las entidades del Tercer Sector favorecen en general una comunicación abierta, donde prácticamente toda la información fluye con relativa libertad por medio de canales de información poco estructurados<sup>11</sup>. No obstante, la existencia de diferencias estadísticamente significativas (a un nivel de significación del 1%) en las puntuaciones medias, permite realizar una doble matización. Por una parte, las mutualidades son las entidades del Tercer Sector que favorecen una comunicación más formal, en la medida en que su puntuación media es la menor de todos los grupos (3,34)<sup>12</sup>. Por su parte, las asociaciones son las que más favorecen la comunicación informal y la adaptación entre los trabajadores de la organización, siendo en este caso su puntuación la más alta (4,24)<sup>13</sup>.

En segundo lugar, los estilos de dirección no están demasiado definidos por las entidades del Tercer Sector, ya que las puntuaciones toman valoraciones intermedias. En este caso, la existencia de diferencias significativas en dichas puntuaciones medias, pone de manifiesto que las mutualidades son, de entre todas las entidades del Tercer Sector, las que favorecen un estilo de dirección más uniforme (puntuación media de 2,11)<sup>14</sup>.

Prácticamente igual ocurre con la toma de decisiones por parte de los miembros de las entidades del Tercer Sector. Es decir, ninguna de las entidades muestra una tendencia clara sobre si la toma de decisiones la realizan los máximos responsables de la dirección y coordinación de la estructura organizativa o, si por el contrario, existe una tendencia muy generalizada a que quienes trabajan en una situación dada tengan el mayor peso en la toma de decisiones (valores medios muy próximos al centro de la escala de medición). Sin embargo, es estadísticamente significativo el menor valor medio obtenido por la mutualidades: su funcionamiento favorece un estilo de dirección más uniforme y sus gestores consideran que su estructura esté más centralizada verticalmente en cuanto a la toma de decisiones se refiere<sup>15</sup>.

En cuarto lugar y respecto al control de las actividades, las puntuaciones medias ponen de manifiesto, excepto para las mutualidades, que el funcionamiento del resto de entidades del Tercer Sector favorece, en cierto grado, unos mecanismos de coordinación que se basan en las relaciones informales y la cooperación entre los trabajadores en el desempeño de sus tareas<sup>16</sup>. Estos resultados son congruentes con la valoración realizada para los canales de comunicación<sup>17</sup>, según la cual las mutualidades favorecen una comunicación con un cierto rasgo de formalismo<sup>18</sup>, utilizando unos mecanismos de coordinación que se basan, hasta cierto punto, en sistemas de información y control sofisticados (valor medio de 2,77).

En quinto y último lugar, y por lo que se refiere a la formalización del comportamiento de los trabajadores de las entidades del Tercer Sector, cabe señalar que, en línea con la situación descrita en las cuatro variables anteriores, las cooperativas, sociedades laborales, asociaciones y fundaciones se decantan más por que los individuos ajusten su comportamiento en el trabajo a los requerimientos de cada situación<sup>19</sup>. En cambio, el menor valor medio de las mutualidades confirma que la estructura de estas entidades favorece más la posición contraria, prefiriendo que el personal realice su trabajo atendiendo a las descripciones formales de cada puesto (puntuación media de 2,48)<sup>20</sup>.

11 En particular, el 58% del total de organizaciones del Tercer Sector frente al 8,7% que consideran que la comunicación es más formal.

12 El 25,8% de las mutualidades considera que los canales de comunicación son estructurados y se limita el acceso a cierta información financiera y operativa.

13 El 72,6% de las asociaciones así lo estiman.

14 El 51,5% de las mutualidades considera que existe una fuerte insistencia en desarrollar un estilo de coordinación uniforme en toda la organización.

15 El 44% de las mutualidades valora que la estructura organizativa esta relativamente centralizada.

16 En concreto, el 44% del total de organizaciones del Tercer Sector.

17 Son de nuevo las asociaciones las organizaciones Tercer Sector de las que más favorecen mecanismos de coordinación basados en la adaptación mutua entre trabajadores (el 54,4% de las asociaciones) ya que se ha visto que son de las que más favorecen bastante canales de comunicación abiertos.

18 El 34,98% de las mutualidades valora como formal el control de la mayoría de las actividades.

19 Además, son el 49,8% de las asociaciones las que de este modo lo valoran.

20 El 39,4% de las mutualidades lo valora de este modo.

El tamaño de la organización provoca en algunos casos diferencias significativas para variables dentro de una determinada categoría. Aunque existen algunos matices en el efecto provocado por el tamaño en los distintos tipos de entidades, por norma general, tal y como cabía de esperar, las de mayor tamaño son las más formalizadas en las distintas categorías analizadas. Esta característica es lógica considerando que conforme el número de trabajadores aumenta más necesario se hace el establecimiento de sistemas más formalizados de control, comunicación y organización.

Estos resultados se enlazarán con los obtenidos del análisis de las variables de la estructura organizativa para realizar una última interpretación global.

### 3.2. LA ORGANIZACIÓN: FORMALIZACIÓN, JERARQUIZACIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE LAS DECISIONES

La estructura de la organización puede definirse a grandes rasgos como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas<sup>21</sup>. Las dimensiones tradicionales objeto de análisis son las siguientes<sup>22</sup>:

- a) Formalización o grado de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los miembros de la organización.
- b) Complejidad o grado de diferenciación del trabajo, número de niveles jerárquicos y de separación de unidades existentes en la organización.
- c) Centralización o grado de delegación de poder formal e informal para tomar decisiones.

El análisis de estas dimensiones de la estructura organizativa de las entidades que conforman el Tercer Sector español permite valorar su capacidad para realizar cambios ante variaciones en las necesidades internas o situaciones del entorno, es decir, determinar el grado de flexibilidad estructural<sup>23</sup>. A este respecto, se ha requerido a los directivos que analicen cada uno de los siguientes aspectos que hacen referencia a la estructura de su organización<sup>24</sup>:

- a) La existencia de numerosas normas escritas y procedimientos que indican cómo deben hacerse las tareas de los diversos puestos de trabajo en la organización.
- b) La existencia de puestos de trabajo lo suficientemente flexibles como para poder ser desarrollados de muy distintas formas.
- c) La existencia de diferencias muy importantes en el reconocimiento, tanto a nivel retributivo como de prestigio, entre los distintos trabajos de la organización.
- d) La existencia de barreras que con frecuencia dificultan, o impiden, la comunicación entre los niveles jerárquicos más bajos y superiores.
- e) La utilización de servicios de profesionales externos (abogados, economistas, informáticos).
- f) La definición de puestos de trabajo en la organización que requieren personal de alta y baja cualificación.
- g) La existencia de un porcentaje elevado de trabajadores que toman decisiones importantes en la organización.

Las dos primeras cuestiones hacen referencia al aspecto estructural funcional, en cuanto al conjunto de tareas, actividades y procesos diferenciados para lograr los objetivos de la organización.

21 Mintzberg (1991).

22 Robbins (1994).

23 En combinación con los resultados obtenidos en el análisis de las variables relacionados con la formalización de la tarea (procesos de planificación y control).

24 En una escala o puntuación de 1 a 5, según la cual puntuaciones altas se interpretan como que la característica analizada está muy presente en esa organización.

Las dos siguientes miden la estructura de autoridad que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y control de sus tareas. Las tres últimas reflejan la estructura de decisión, por la que cada miembro, según su función y autoridad reconocida, y gracias a la información recibida, puede adoptar las decisiones más adecuadas.

En la tabla 2 se recogen, para los cuatro grupos genéricos que componen el Tercer Sector español, las puntuaciones medias de las siete variables estructurales<sup>25</sup>.

**Tabla 2.** Puntuaciones medias de las variables del diseño de la estructura

Tipo de entidad / tamaño de la plantilla*	Normas escritas procedimientos	Flexibilidad de los puestos	Diferencias de reconocimiento	Barreras a la comunicación	Servicios de apoyo externos	Cualificación del personal	Delegación de decisiones formales
<b>Cooperativas</b>							
Hasta 7 empleados	2,70	3,57	2,45	1,87	3,00	2,96	2,92
8 a 12	2,89	3,52	2,61	1,90	3,20	3,16	2,80
13 a 32	3,02	3,53	2,51	1,89	3,00	3,02	2,73
Más de 32	2,98	3,60	2,63	1,95	3,23	3,33	2,55
<b>Mutualidades</b>							
Hasta 10 empleados	3,20	3,33	2,55	2,04	3,65	3,45	2,27
11 a 18	3,19	3,23	2,73	2,04	3,77	4,12	2,40
19 a 47	3,00	3,80	3,00	2,80	3,60	4,40	2,60
Más de 47	3,57	3,00	2,43	1,86	2,43	3,57	3,29
<b>Asociaciones</b>							
Hasta 5 empleados	2,84	3,89	2,33	1,67	2,62	3,43	3,01
6 a 11	2,88	3,85	2,34	1,72	2,59	3,50	2,99
12 a 25	2,87	3,75	2,39	1,81	2,62	3,52	2,94
Más de 25	3,01	3,70	2,41	1,88	2,61	3,64	3,00
<b>Fundaciones</b>							
Hasta 5 empleados	2,71	3,82	2,45	1,88	3,04	3,49	3,01
6 a 11	2,79	3,84	2,40	1,87	3,00	3,58	3,03
12 a 25	2,94	3,67	2,42	1,92	3,42	3,66	2,98
Más de 25	2,94	3,90	2,50	1,96	2,78	3,84	2,88

\* Las poblaciones se han dividido por cuartiles

Fuente: Elaboración propia.

25 Un apéndice recogió las tablas de contingencia con las frecuencias absolutas y relativas en cuanto al número de organizaciones del Tercer Sector que se posicionan en cada uno de los valores de la escala para cada una de las siete variables del diseño de la estructura. No obstante, se han hecho referencia a aquellos datos de especial relevancia para la correcta interpretación de las puntuaciones medias. A su vez se realizó un análisis de la varianza para estudiar la existencia de diferencias estadísticamente significativas, con un nivel de significación del 1%, entre las puntuaciones medias de cada uno de los grupos de organizaciones que configuran el Tercer Sector español.

Los resultados sobre la formalización de la estructura están en sintonía con los obtenidos en el parámetro de la formalización del comportamiento. En primer lugar, y respecto a la existencia de numerosas normas escritas y procedimientos, las cooperativas y sociedades laborales, mutualidades, asociaciones y fundaciones consideran que en su estructura no existen numerosos procedimientos en la definición de las tareas desempeñadas (valores medios de 2,71; 2,88 y 2,74 respectivamente). Por su parte, las mutualidades son las entidades con el valor medio más alto en cuanto a la existencia de numerosas normas y procedimientos en su estructura (valor medio de 3,19)<sup>26</sup>. A su vez, y respecto a la existencia de puestos trabajo lo suficientemente flexibles para su desempeño, las puntuaciones medias indican unas posiciones bastante más definidas con respecto a la existencia efectiva de este tipo de puestos en las entidades del Tercer Sector<sup>27</sup>.

Estos resultados permiten matizar el proceso de formalización del comportamiento de los miembros de las entidades del Tercer Sector. En vez de formalizarse el comportamiento a través del puesto o del flujo de trabajo, que implica una descripción formal del puesto y del trabajo a ser desempeñado, se opta por instaurar una serie de reglas para todo tipo de situaciones (aunque parece que las mutualidades son algo más tendentes a atribuir al puesto en sí una serie de características de comportamiento).

Las entidades que se basan ante todo en la formalización del comportamiento para conseguir una coordinación suelen presentar estructuras más rígidas (o burocráticas); las que lo evitan pueden presentar estructuras más flexibles (u orgánicas). Esto quiere decir que teniendo en cuenta tan sólo estas primeras variables de la dimensión correspondiente a la formalización de la estructura, las mutualidades presentan estructuras algo más rígidas que el resto de entidades del Tercer Sector.

Los resultados sobre la complejidad de la estructura son algo más concluyentes. En primer lugar, y respecto a la existencia de diferencias importantes en el reconocimiento, tanto en el aspecto retributivo como de prestigio entre los distintos trabajos de la organización, hay una cierta homogeneidad en las respuestas por parte de los directivos cuando consideran que esas diferencias son pequeñas. A su vez, y respecto a la existencia de barreras que dificultan la comunicación entre los niveles jerárquicos, los gestores subrayan que la estructura de las entidades del Tercer Sector favorece la comunicación entre los diferentes eslabones de la cadena de mando<sup>28</sup>. Todo ello define unas estructuras organizativas para el Tercer Sector no muy complejas, al menos en su dimensión vertical en cuanto al número de niveles jerárquicos distintos. Por tanto, se puede hablar de estructuras de autoridad no excesivamente diferenciadas y que gozan desde esta perspectiva de cierta flexibilidad estructural<sup>29</sup>.

El razonamiento expuesto es coherente con los resultados obtenidos respecto al análisis de los canales de comunicación como parte de los procesos de planificación y control, según los cuales se prefieren los canales informales de comunicación. Incluso vuelven a ser las asociaciones las que con más fuerza muestran esa tendencia (valores medios de 2,34 y 1,76 respectivamente para cada variable), lo que hace pensar en una estructura bastante flexible que, gracias a su escasa complejidad, puede favorecer una comunicación informal y adaptación mutua entre los miembros de este tipo de entidades del Tercer Sector español.

Por último, y en relación a la centralización de la estructura, los resultados en las tres variables analizadas no permiten delimitar un diseño claramente diferenciado del sistema de toma de decisiones de las entidades del Tercer Sector, aunque se pueden subrayar los siguientes aspectos de interés:

26 Así, el 43,6% de las cooperativas y sociedades laborales considera que esta característica no está muy presente en la estructura y el 40,9% de las mutualidades considera lo contrario.

27 El 53,1% de las organizaciones del Tercer Sector valora que dicha característica de la estructura organizativa esta presente.

28 El 52,5% de las organizaciones del Tercer Sector valora que no existen diferencias de reconocimiento entre puestos y el 68% lo valora respecto a la no existencia de numerosas barreras a la comunicación entre niveles jerárquicos.

29 Propio también de organizaciones de tamaño reducido.

- En primer lugar, y respecto a la contratación de servicios profesionales externos de asesoramiento y apoyo a la toma de decisiones, las entidades del Tercer Sector se sitúan en valores medios. No obstante, las asociaciones son las que menos recurren a este tipo de contratación exterior (valor medio de 2,62); por el contrario, las mutualidades son las que más subcontratan estos servicios de información y asesoramiento<sup>30</sup>.
- La medición del diseño de puestos de trabajo en cuanto a su preparación indica el grado de descentralización horizontal de la estructura hacia los especialistas de departamentos de apoyo y/o trabajadores operativos profesionales debido a sus conocimientos. Según la valoración de los directivos sobre la existencia de trabajos en la entidad que requieren personal de alta cualificación, la mayor parte de los gestores del Tercer Sector no perciben que su estructura de puestos de trabajo esté asentada sobre una clara distinción entre personal de alta y baja cualificación, si bien las cooperativas y sociedades laborales tienen una situación más intermedia en este aspecto.
- Los aspectos anteriores definen unas estructuras organizativas para el Tercer Sector con un leve grado de descentralización horizontal hacia aquellos puestos de trabajo de carácter profesional en cuanto al diseño del mismo se refiere<sup>31</sup>. Esta característica le da a la estructura una cierta flexibilidad, de modo que la organización será más flexible conforme prefiera definir puestos profesionales (tanto en el núcleo operativo como departamentos de apoyo) y compartir con ellos el control de los procesos de decisión.
- Finalmente, el grado de descentralización vertical de la estructura, tal como era de esperar, es congruente con los valores anteriores y las puntuaciones de las entidades del Tercer Sector muestran situaciones intermedias con respecto a la dualidad referida a la toma de decisiones por los máximos responsables de la dirección frente a la toma de decisiones relevantes por los trabajadores. La situación es también intermedia con respecto a la existencia de un porcentaje muy elevado de trabajadores que toman decisiones importantes en la organización (valores medios muy próximos al centro de la escala de medición). No obstante, las entidades del Tercer Sector difieren de forma estadísticamente significativa con respecto a este último aspecto. Una vez más, las mutualidades son las que consideran que este porcentaje de trabajadores es el más bajo (valor medio de 2,36) por lo que presentan estructuras algo más centralizada verticalmente.

En resumen, la formalización, jerarquización y centralización de las estructuras organizativas interactúan permitiendo la aparición de patrones configuraciones, entre los cuales los dos más frecuentes son: el de estructuras rígidas o burocráticas (formalizadas, complejas o jerarquizadas y centralizadas) y el de estructuras flexibles u orgánicas (informales, simples o menos jerarquizadas y descentralizadas). De acuerdo con los resultados analizados anteriormente, las diferencias son significativas entre las entidades del Tercer Sector con respecto a la aparición de estos dos patrones.

Así, las asociaciones son las estructuras más flexibles, en cuanto a no preferir descripciones formales de los trabajos, no estar excesivamente jerarquizadas y prefiriendo el uso de canales informales de comunicación que se manifiesta además en un cierto grado de descentralización horizontal, posiblemente hacia grupos de trabajo. Por su parte, las mutualidades son estructura más rígidas con descripciones más formales de los trabajos, aunque aún poco jerarquizadas, pero prefiriendo el uso de canales formales de comunicación y un cierto grado de centralización vertical en cuanto a los procesos de decisión. El resto de las entidades del Tercer Sector se encuentran en situaciones intermedias con respecto a estos aspectos, y mientras que fundaciones están en cualquier caso más cercanas a las asociaciones, las cooperativas y las sociedades laborales están algo más cerca de las mutualidades.

---

30 El 50,2% de las asociaciones consideran que la organización no emplea a menudo los servicios de profesionales externos. Y el 48,5% de las mutualidades consideran lo contrario.

31 En el diseño de la estructura organizativa los puestos profesionales son aquellos puestos que estando especializados cuentan con gran discrecionalidad para decidir la forma de realizar su trabajo .

Llama la atención que la variable tamaño tiene una mínima influencia en los valores analizados relacionados con el diseño de la estructura. Las entidades se muestran entonces bastante estables con respecto a sus planteamientos estructurales. No obstante, se detecta una cierta influencia del tamaño que, en general, determina valores algo más altos (estructuras más formales) conforme el tamaño de las entidades en las distintas categorías aumenta. Esta circunstancia es coherente con los resultados obtenidos con respecto a la formalización de las tareas analizada en el epígrafe anterior.

#### 4. HACIA UN MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

Se ha asumido con frecuencia que en la medida que una organización del Tercer Sector sea capaz de aplicar de forma más certera los planteamientos tradicionales de gestión de las organizaciones lucrativas mejor será su funcionamiento. No obstante, quizás fuera conveniente hacer alguna reflexión adicional al respecto. En ese sentido, ¿es realmente positiva una convergencia generalizada de la gestión de las entidades del tercer hacia las lucrativas? Hasta el momento, más parece una circunstancia asumida como apropiada que una situación universalmente deseable.

Se ha de reconocer que buena parte de las entidades del Tercer Sector mantienen patrones de gestión y planteamientos que distan de poderse considerar como racionales, eficaces o eficientes y estarían más cercanos a los de voluntarismo, temporalidad y subjetividad, que tan poco deseables suelen ser en organizaciones lucrativas. Los planteamientos de gestión son especialmente “sui-generis”, y alejados de los estándares de las organizaciones lucrativas, para las asociaciones; las cooperativas y sociedades laborales estarían en una situación intermedia con una tremenda heterogeneidad en sus planteamientos; sin embargo, la convergencia con la gestión de las organizaciones lucrativas ha sido bastante más acusada, natural y generalizada para las fundaciones y, sobre todo, para las mutualidades.

Considerando esa mayor o menor cercanía a los esquemas de gestión de las organizaciones lucrativas, ¿se puede decir entonces que la gestión de las mutualidades y de grandes cooperativas es “mejor” que la de la mayoría de asociaciones y cooperativas? Aquí se entiende que no necesariamente. Contrariamente a lo que con frecuencia se asume, la defensa de una mejora en los parámetros de gestión de todas las entidades del Tercer Sector tendente hacia una mayor “racionalización” de sus planteamientos y actividades no siempre va a ser posible, ni tan siquiera aconsejable. Diversos factores justifican esta afirmación:

- a) Los partícipes de las entidades del Tercer Sector (ej. socios de asociaciones o voluntarios no retribuidos) buscan con frecuencia más su propia satisfacción por la contribución y el trabajo realizado que maximizar la eficacia de sus esfuerzos en términos de mercado. Entonces cualquier “mejora” que, de alguna manera, redujera esa satisfacción no sería bien recibida. Similarmente, los partícipes no siempre aceptarán el deterioro en las relaciones sociales que determinados cambios en la gestión de la entidad pueden provocar, aún cuando los mismos pudieran redundar en la mejora para el funcionamiento global de la misma.
- b) El desarrollo de actividades fuertemente vinculadas al trato con personas (característica frecuente de asociaciones y fundaciones asistenciales, de autoayuda o de apoyo y también de ciertas cooperativas y mutualidades) es difícil de medir y, por tanto, dificulta el establecimiento de objetivos de eficacia y de eficiencia. ¿Cuánto tiempo de atención requiere una persona con problemas?, ¿es mejor centrarse en el completo bienestar de una persona o en aliviar en algo la situación de dos?, ¿cuál es el máximo a gastar en una comunidad de niños en un país subdesarrollado?, ¿cuánto es el máximo a gastar en esa comunidad de niños sabiendo que en ese mismo país existen múltiples comunidades similares y en otros países ocurre otro tanto?, y así un largo etcétera.

- c) Los resultados globales para la sociedad pueden llegar a ser mejores si todas las entidades del Tercer Sector dedicadas a una actividad funcionan de forma aceptable que si alguna de ellas funciona de forma excelente y las otras de forma mediocre. Esta situación sería especialmente cierta cuando no exista una competencia transparente entre esas entidades o cuando sus principios fundadores, o la complejidad del problema a tratar, primen la cooperación sobre la competencia; todo ello podría llevar a contradecir los principios que tradicionalmente han guiado la gestión de las organizaciones lucrativas, normalmente orientados a la obtención de una ventaja competitiva frente a otras organizaciones que desarrollan la misma actividad.
- d) La obtención de fondos<sup>32</sup> es condición necesaria para el funcionamiento<sup>32</sup> de la organización y, por tanto, potencialmente apropiada, pero no útil como máxima universal orientadora de la organización. Paradójicamente, incluso la propia sociedad entiende en ocasiones como gestión inapropiada que algunas entidades del Tercer Sector generen fondos no consumidos en las actividades del ejercicio, con las implicaciones para el funcionamiento de la organización que todo ello genera.
- e) Los objetivos de muchas de estas entidades pueden considerarse como “intrínsecamente positivos”, por la componente de ayuda socio-humanitaria que con frecuencia aportan. Por tanto, se tiende a pensar que, cuando la labor es desarrollada por particulares de forma voluntaria y/o altruista, cualquier avance realizado en el tema, por corto que haya sido, es digno de ser evaluada de forma favorable.

Pese a los aspectos comentados, este estudio asume que el reto de futuro para las entidades del Tercer Sector estaría en ser capaces de mejorar su gestión, sin que esa mejora haga perder sus características esenciales. Manteniendo su razón de ser y peculiaridades irrenunciables, la búsqueda de la mejora en la gestión de las entidades del Tercer Sector se justifica al menos por dos razones:

- 1) La necesidad de rendir cuentas sobre la gestión realizada a quienes aportan financiación a la organización (especialmente si se trata de dinero público recibido del Estado, pero también frente a sus propios simpatizantes, asociados y miembros).
- 2) Los partícipes, asociados o voluntarios más directamente vinculados a las actividades de la organización deben entender que, siendo consecuentes con sus propios objetivos, el aprovechamiento de todo el potencial de mejora en el bienestar que una gestión apropiada puede conllevar debería ser prioritario (incluso aun cuando suponga una cierta renuncia en preferencias personales).

La esencia de la propuesta sería la de establecer un modelo basado en programas concéntricos cuya finalidad última consistiría en contribuir a la consecución de la misión de la organización libremente definida por sus socios<sup>33</sup>. De forma simplificada, este Modelo plantea la importancia de que las entidades planteen con claridad su misión, objetivos y programas, entendiendo que una apropiada gestión se relacionará con un correcto establecimiento de los mismos y no con la selección de un tipo u

---

32 O incluso de “superavits” o “beneficios” (que, como se ha descrito, se manifiestan con frecuencia en las organizaciones del Tercer Sector si bien con las conocidas restricciones para su aplicación).

33 El modelo de gestión que se propone para las entidades del Tercer Sector está basado en programas concéntricos en torno a los objetivos específicos de la organización y se ha denominado “Modelo de Gestión de Triple Corona” (para un análisis del modelo propuesto y de sus implicaciones puede verse el trabajo realizado en Aragón Correa, J.A.; Rubio López, E.A. y Casado Mateos, M.A., 2004). En él cabe distinguir al menos tres aspectos:

La corona central de la gestión: determina el núcleo básico de la organización y se refiere a la razón de ser de la organización que sus promotores eligen libremente, dentro del marco del respeto a los derechos y libertades humanas fundamentales.

La corona intermedia de la gestión: precisa una jerarquía de objetivos para la consecución de la razón de ser de la organización.

La corona externa de la gestión: se refiere a los programas y planes para alcanzar los objetivos planteados.

otro de misión. Todo ello, sin olvidar que determinados programas de gestión adecuados para organizaciones lucrativas pueden no ser siempre apropiados para las entidades del Tercer Sector, en especial cuando van en contra de alguno o varios de sus objetivos específicos<sup>34</sup>. La dificultad está entonces en desarrollar modelos de gestión que, incorporando algunos de los planteamientos utilizados en organizaciones lucrativas, recojan las peculiaridades y posibilidades de las entidades del Tercer Sector<sup>35</sup>.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARAGÓN-CORREA, J.A., RUBIO LÓPEZ, E.A. Y CASADO MATEOS, M.A. (2004): "Gobierno y Gestión de las entidades del Tercer Sector" en García Delgado, J.L., coord., *La Economía Social en España*, Fundación ONCE, Madrid.
- BAGER, T. (1994), «Isomorphic processes and the transformation of cooperatives», *Annals of public and cooperative economics*, vol. 65, nº1, págs. 35-58.
- BAREA, J. y MONZÓN, J.L., dir. (2002), *La economía social en España en el año 2000*, Ciriec-España ed., Valencia.
- BRYSON, J.M. (1995), *Strategic planning for public and nonprofit organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- CABRA DE LUNA, M.A. (1999): «El Tercer Sector», en Carpio, M., ed., *El sector no lucrativo en España: Especial atención al ámbito social*, Pirámide, Madrid, págs. 75-112.
- HERRERA GÓMEZ, M. (1997), «Cómo funcionan las organizaciones del Tercer Sector? Análisis de la estructura y de las dinámicas organizativas», *Gestión y Administración de las Políticas Públicas*, nº 9, págs. 69-94.
- HOLLISTER, R.M. (1993), «Developing a research agenda for non-profit management», en Young, D.R., Hollister, R.M. y Hodgkinson, V.A., *Governing, leading and managing nonprofit organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, págs. 306-323.
- IRIBAR BILBAO, M.F. (1994), «Las organizaciones de ayuda humanitaria y la dirección estratégica», *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 49, nº 153, págs. 417-430.
- LEAT, D. (1993): *Managing across sectors: Similarities and differences between forprofit and voluntary non-profit organisations*. City University Business School / VOLPROF, Londres.
- MINTZBERG, H. (1991), *La estructuración de las organizaciones*, Ariel Economía, Barcelona.
- MONZÓN CAMPOS, J.L. (1989), *Las cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- ROBBINS, S.P. (1994), *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- SALAMON, L., y ANHEIER, H. (1992): «In search of non profit sector I: The question of definitions», Working paper of the Johns Hopkins University nº 2.
- YOUNG, D.R. (1993), «Emerging themes in nonprofit leadership and management», en Young, D.R., Hollister, R.M. y Hodgkinson, V.A., *Governing, leading and managing nonprofit organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, págs. 1-14.

---

34 Por ejemplo minimizar el tiempo de servicio al cliente para llegar a más clientes, es una de las máximas fundamentales de gestión de muchas organizaciones lucrativas que quieren mejorar su eficiencia o eficacia, y puede ser también muy apropiado para muchas cooperativas de comercialización o incluso para una organización que emprende una campaña de vacunación masiva. Sin embargo, cualquier planteamiento derivado de esta idea podría ser radicalmente inapropiado para una organización del Tercer Sector que, por ejemplo, tenga como misión última la de ofrecer un trato humano a los enfermos o a las personas mayores en cuyo caso su gestión de tiempos debe plantearse de forma radicalmente distinta.

35 Algunos autores (ej. Bager, 1994) entienden que será inevitable la convergencia entre la forma de gestionar organizaciones del Tercer Sector y las lucrativas. En la línea de quienes defienden el desarrollo de modelos de gestión específicos para las organizaciones del Tercer Sector más que la mera adaptación de las técnicas de gestión de las organizaciones lucrativas estarían: Hollister (1993) y Young (1993). Leat (1993) señala una progresiva tendencia hacia la convergencia, no obstante su recomendación es olvidar ese debate para centrarse más bien en las problemática que aporta a la gestión ciertos rasgos peculiares de las organizaciones del Tercer Sector tales como: la motivación del personal no retribuido, la necesidad de establecer alguna forma de jerarquía en organizaciones cuyos valores suelen subrayar el carácter de iguales de sus miembros, etc.