



2018ko uztaila  
julio 2018

## Reflexiones sobre las relaciones entre las organizaciones del tercer sector social y las personas que las integran.

### Contenidos

p.3 El equilibrio entre los intereses de las personas y los de las organizaciones.

p.4 La participación y la distribución de poder dentro de las organizaciones del tercer sector social.

p.6 La diversidad en las organizaciones del tercer sector social.

p.6 Las organizaciones sociales y las personas en tiempos de transformación.

p.8 Para profundizar

### Conversando con Fernando Fantova y Eduardo Escobés

Este documento, elaborado por el equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, ha servido de base para un diálogo con Fernando Fantova y Eduardo Escobés que se recoge en los videos que siguen al texto y a las preguntas de cada bloque.

Pensar los fenómenos internos que acontecen en las organizaciones de cualquier tipo suele ser un ejercicio complejo, como siempre que nos acercamos a realidades donde se ponen en juego multitud de factores dentro un espacio dinámico y en permanente transformación. Para ello, solemos ayudarnos de ciertos modelos o teorías que nos permiten dar cuenta de lo que son las organizaciones, de cómo evolucionan y, llegado el caso, de cómo deben gestionarse los cambios que en ellas se producen.

Si entendemos las organizaciones como formas de estructuración social (dentro de sistemas sociales más amplios), resulta lógico que las teorías organizacionales estén en relación con las teorías sociales que la filosofía o la sociología, entre otras disciplinas, han construido para explicar la sociedad y las relaciones que se establecen en su interior. Así, en virtud de esa conexión entre teorías sociales y organizacionales, las organizaciones han sido analizadas e interpretadas según diferentes enfoques, atendiendo a sus estructuras organizativas (estructuralismo) o al conjunto de elementos que en ellas interaccionan (teoría de sistemas), por citar dos de ellos. La proliferación de diferentes enfoques ha dado lugar a muy diversas definiciones de lo que es una organización, sea social o de otro tipo.

Sin embargo, anterior a estos modelos epistemológicos y las definiciones que llevan aparejados, subyace una ontología, es decir, una concepción o representación de la organización (como de cualquier *sistema* social) que determina, entre otras cuestiones, las estructuras organizativas y las relaciones entre las personas integrantes. Tradicionalmente, ha habido dos visiones ontológicas para concebir la sociedad y, por tanto, las organizaciones en tanto que sistemas sociales en ella incluidos: la holista o colectivista y la individualista.

La primera concibe las organizaciones como "totalidades orgánicas que no pueden entenderse al descomponerlas en sus elementos" (Bunge, 1999, p.361). En último término, la organización se comporta como una unidad que trasciende a las propias personas que la componen. Tal afirmación implica numerosas consecuencias, pero una se hace evidente: la persona que forma parte de la organización debe supeditarse ante los intereses superiores de ésta.

Por tales motivos, en esta visión el criterio para valorar toda acción de un individuo (una persona socia, trabajadora o voluntaria) viene marcado por la medida en que ésta contribuye al bien (la misión, los objetivos) de la propia organización. O dicho de otra manera, el individuo sólo tiene valor en tanto se constituye como recurso para lograr los objetivos de la organización. La organización es aquí entendida principalmente como un organismo donde cada individuo cumple una función determinada, subordinando así los intereses individuales a los intereses y necesidades del grupo.

La segunda entiende las organizaciones como agregados de personas (una forma de asociación de individuos) que realizan acciones colectivas orientadas a un fin de manera consensuada y coordinada gracias a una convergencia de intereses y motivaciones entre ellas.

Según esta concepción, que no implica necesariamente la negación de la posibilidad o la necesidad de una dimensión macro, supraindividual, de la realidad, tales totalidades supraindividuales no existen más que como convenciones y como resultado de la suma de las características de las personas que la forman.

El cambio y la transformación organizacional, por tanto, no sería otra cosa que precisamente la suma de los cambios de los componentes individuales, de sus intereses y motivaciones. Asimismo, los fenómenos que ocurren en una organización se podrían reducir a los eventos (proyectos, dinámicas internas, etc.) que involucran a los individuos y a las interacciones que entre ellos se producen. En esta concepción organizacional parece que el individuo "no se diluye en el todo, sino que por el contrario, afirma su identidad y logra dar respuesta simultáneamente a sus necesidades existenciales y a las de las personas y grupos con los que trabaja, de forma organizada y estructurada" (Escobar, 2010, 125).

Se trata, pues, de dos visiones antagónicas que, sin embargo, pueden manifestarse entremezcladas y que pueden convivir al mismo tiempo en el seno de una misma organización.

En efecto, esta dicotomía no implica necesariamente que en una organización concebida de forma colectivista no haya "espacio" para el desarrollo personal y profesional de las personas que la integran según sus propios intereses e inquietudes, siempre y cuando no sean contrarios a los marcados por la organización; o que una organización de corte individualista no funcione con lógicas supraindividuales y no existan valores y objetivos organizativos diferentes a los buscados por algunos de los individuos que la integran, bien porque aquellos fueron modificados, bien por la incorporación de nuevas personas que no necesariamente los comparten en su totalidad, etc.

En cualquier caso, ambas visiones apuntan a una "tensión" entre lo individual y lo colectivo que está presente en todo momento en cualquier organización y que puede ser fuente de conflictos, resistencias, ..., y también de oportunidades, avances, ..., y crecimiento, personal y organizativo.

Ambas, también, conllevan diferentes implicaciones para la propia organización y las personas que la integran. Justamente esto es sobre lo que queremos reflexionar en este breve con el objetivo de intentar comprender e interpretar la – peculiar - realidad interna de las organizaciones del tercer sector social.

## 1. El equilibrio entre los intereses de las personas y los de las organizaciones

En esa tensión entre lo individual y lo colectivo, uno de los equilibrios más complejos parece el de poder conjugar los objetivos, el desarrollo y la sostenibilidad de la organización con el cuidado y el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en ella.

En la mayoría de los casos, parece lógico pensar que el individuo, en un ejercicio de responsabilidad y alineamiento con la misión de la organización, subordinará de forma consciente y voluntaria sus intereses personales a los de ésta. También, que la organización se preocupará por satisfacer las necesidades y el desarrollo de las aptitudes e inquietudes del individuo.

Sin embargo, algunos modelos, como la teoría de la elección racional, ponen en duda ese alineamiento consciente y responsable del individuo y proponen que éste busca principalmente maximizar su función de utilidad, sus preferencias y su beneficio personal. En cualquier caso, parece una cuestión compleja.

En vuestra opinión, y según estas dos visiones ontológicas planteadas, **¿creéis que pueden verse reflejadas las organizaciones del tercer sector**

social en general, o algunas en particular, en alguna de estas concepciones? ¿Nos ayudan estos paradigmas a reflexionar sobre la realidad de las organizaciones y orientar su mejora?

Si entendemos que este equilibrio entre los intereses colectivos o individuales es necesario, ¿consideráis que está siendo posible mantenerlo dentro de las organizaciones del tercer sector social? ¿Ha repercutido en este equilibrio la crisis? ¿Cómo?

En esta relación entre personas y organizaciones, ¿hay y/o debe haber algo que nos diferencia de otras organizaciones (empresas, instituciones públicas, etc.)?



## 2. La participación y la distribución de poder dentro de las organizaciones del tercer sector social

Desde un plano teórico, parece que las visiones más colectivistas u orgánicas tienden a concebir y diseñar las organizaciones con estructuras más jerárquicas y menos participativas, mientras que las visiones individualistas, más ligadas a las concepciones sociales y políticas de la modernidad, favorecen las organizaciones con estructuras más flexibles, participativas y transparentes<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Esta es la tesis que subyace en la obra de Karl R. Popper en relación con la concepción social. Cfr. Karl R. Popper. *La miseria del historicismo*. Madrid: Alianza, 1973; Cfr. también Karl R. Popper. *La sociedad abierta y sus enemigos*. Barcelona: Paidós, 2006.

En las primeras, el poder está concentrado en un núcleo más reducido mientras que en las segundas aparece más distribuido, de forma que la capacidad de incidencia dentro de la organización del individuo es mayor.

Según vuestra experiencia, **¿consideráis que lo anterior se cumple en las organizaciones del tercer sector social? ¿En qué medida creéis que las organizaciones del tercer sector social se están haciendo eco de las exigencias sociales de mayor democracia, participación y transparencia?**



### 3. La diversidad en las organizaciones del tercer sector social

Por otra parte, y siguiendo en el plano teórico, parece que las visiones más colectivistas y orgánicas tienden a la uniformización de valores, reflexiones, métodos y aproximaciones a la realidad, por lo que este tipo de organizaciones tendrían un menor "nivel de tolerancia" a la diversidad en esas formas de ver, pensar y actuar de sus miembros en aras de mantener un cierto "orden" organizacional.

¿En qué medidas considerarías que esto se cumple en las organizaciones del tercer sector social? ¿Hasta qué punto es "razonable" promover y dar voz a la diversidad dentro de las organizaciones? ¿Qué relación puede tener esta cuestión con el vínculo que mantienen las personas con las organizaciones?



### 4. Las organizaciones sociales y las personas en tiempos de transformación

Por último, vivimos una época de enormes transformaciones e incertidumbres sociales, tiempos "líquidos", siguiendo la expresión de Bauman. La filosofía contemporánea habla de crisis de la posmodernidad, que se traduciría en una revisión y un cierto abandono de los valores (racionalismo, autonomía, libertad, etc.) constituidos en la modernidad y la Ilustración y que han regido la sociedad occidental desde entonces.

Además, en las últimas décadas, algunas organizaciones del tercer sector social han experimentado un crecimiento significativo en términos cuantitativos y cualitativos, fortaleciendo sus capacidades de gestión y orientándose, en mayor medida, hacia la provisión de servicios, mientras



muchas continúan teniendo un tamaño pequeño, o mediano, articulando sus funciones, principalmente, a través de voluntariado.

La crisis ha tenido también un impacto directo, y diverso, en las personas a las que atienden las organizaciones del tercer sector social así como en las organizaciones y en las personas que las integran. En este contexto, **¿hacia qué concepciones y modelos organizativos van o parecen dirigirse las organizaciones del tercer sector social? ¿Cómo les están afectando estas transformaciones y cómo se están adaptando a ellas? ¿Cómo afectan a las personas que integran las organizaciones?**



## Para profundizar

### Referencias bibliográficas

**Bunge, M.** (1999). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales*. Madrid: Siglo XXI.

**Escobar, R.A.** (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*, 32, 121-131

### Bibliografía

**Hall, R.** (1983). *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice Hall.

**Herrera, M.** (2000). Representaciones de la sociedad: de la modernidad a la posmodernidad. *Papers*, 61, 163-190.

**Katz, D. y Kahn, R.** (1993). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.

**Krieger, M.** (2001). *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice Hall.

**Mayntz, R.** (1980). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

**Morgan, G.** (1993). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.

**Petit, F.** (1984). *Psicosociología de las organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos*. Barcelona: Herder.