



Trabajar en el Tercer Sector Social: el vínculo entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social de Bizkaia

1^{er} informe: el acercamiento cualitativo

Julio 2013

Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia

Trabajar en el Tercer Sector Social: el vínculo entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social de Bizkaia

Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia

Julio 2013

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia

observatorio del
tercer sector de bizkaia



Autoría: Ainara Canto, Zuriñe Romeo.

En la web del Observatorio –www.3sbizkaia.org– es posible acceder tanto a este documento como al resto de publicaciones del Observatorio y descargarlas gratuitamente.

Mediante ellas pretendemos contribuir a la mejora del Tercer Sector, por lo que agradecemos su máxima difusión y autorizamos su distribución, copia y reutilización siempre que se realice sin afán de lucro y se reconozca su autoría.

Índice

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 2. OBJETIVOS..... | 2 |
| 3. METODOLOGÍA..... | 3 |
| 4. HOJA DE RUTA..... | 5 |
| 5. LOS MOTIVOS DE ENTRADA Y PERMANENCIA EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL | 7 |
| ¿Qué motivos nos llevan a incorporarnos a estas organizaciones?..... | 8 |
| ¿Qué motivos nos hacen seguir actualmente perteneciendo a estas organizaciones?..... | 12 |
| ¿Cuáles son las principales diferencias entre los motivos de inicio y los de permanencia?..... | 18 |
| 6. MANIFESTACIONES DE VÍNCULO EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL | 20 |
| ¿En qué modo se manifiesta el vínculo, cuáles son los ejemplos que vemos actualmente? ¿Qué me indica que estoy vinculado o vinculada? | 21 |
| 7. FACTORES POTENCIADORES Y LIMITADORES DE VÍNCULO | 27 |
| ¿Cuáles son los FACTORES ORGANIZACIONALES potenciadores del vínculo? ¿Y los que lo limitan? | 29 |
| ¿Cuáles son los FACTORES PERSONALES potenciadores del vínculo? ¿Y los que lo limitan? | 36 |
| ¿Cuáles son los FACTORES CONTEXTUALES potenciadores del vínculo? ¿Y los que lo limitan? | 41 |
| 8. SIGNIFICADO Y DEFINICIÓN DE VÍNCULO POSITIVO EN EL TERCER SECTOR SOCIAL | 44 |
| ¿Qué ideas se asocian a vínculo en el Tercer Sector Social? ¿Qué se entiende por vínculo positivo? | 45 |
| ¿Cómo definimos el vínculo positivo? | 48 |
| ¿Por qué y para qué fomentar el vínculo positivo en las organizaciones? | 49 |
| 9. LOS NUDOS | 51 |
| Valores..... | 52 |
| Reconocimiento..... | 55 |
| Participación..... | 58 |
| Personal-relacional | 63 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 10. ORIENTACIONES Y PROPUESTAS PARA EL FOMENTO DEL VÍNCULO POSITIVO EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL | 66 |
| ¿Por dónde podrían encaminarse las mejoras en relación a los valores? | 68 |
| ¿Por dónde podrían encaminarse las mejoras en relación al reconocimiento? | 71 |
| ¿Por dónde podrían encaminarse las mejoras en relación a la participación?..... | 73 |
| ¿Por dónde podrían encaminarse las mejoras en relación al ámbito personal-relacional?..... | 77 |
| | |
| 11. CONCLUSIONES..... | 81 |
| | |
| 12. BIBLIOGRAFÍA..... | 87 |
| | |
| ANEXOS I: LISTADO Y PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES | 89 |
| | |
| ANEXOS II: PERSONAS PARTICIPANTES | 90 |

1. INTRODUCCIÓN

Este documento se corresponde con un primer informe de corte cualitativo que deriva del proyecto de investigación “*Trabajar en el Tercer Sector Social: el vínculo entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social de Bizkaia*” llevado a cabo por el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.

Un trabajo con el que se pretende poner a disposición de las organizaciones, redes del Tercer Sector Social y otros agentes interesados en el mismo información útil para su fortalecimiento, desde el punto de vista de la mejora en la gestión de las relaciones y la cultura organizacional.

La información disponible sobre el colectivo de personas remuneradas del sector es escasa en comparación con la información que se ha ido recogiendo sobre otros grupos de interés como por ejemplo, el voluntariado. Este proyecto tiene por finalidad última ampliar el conocimiento sobre las personas remuneradas del sector y el vínculo entre éstas y la organización donde trabajan, abordando un ámbito de estudio insuficientemente explorado.

¿Qué importancia tiene ampliar el conocimiento sobre el vínculo en el contexto de las organizaciones del Tercer Sector Social?

Las personas que trabajan en cualquier organización mantienen un vínculo con ella y a su vez ella se vincula con las personas que la forman. En la medida en que este vínculo es más fuerte, estable, satisfactorio y coherente con la misión y valores de la organización contribuye a que ésta alcance los fines que persigue.

En el contexto de las organizaciones del Tercer Sector Social, que tienen por misión la transformación social, el vínculo y la creación de relaciones adquiere una importancia especial dado que es una de sus herramientas fundamentales para conseguir dicha

transformación¹. Esta perspectiva relacional es un aspecto central de su forma de ser y la generación de vínculos es también un elemento clave en la configuración de estas organizaciones. La capacidad de generar vínculos tiene valor en sí misma por la importancia que una red de relaciones tiene como espacio de generación de valor social. Esto es, la importancia de estos espacios o redes radica en su potencial para generar relaciones positivas que fomentan el crecimiento.

Hoy en día, la generación de vínculos estables es uno de los puntos que más se cuestiona en nuestra sociedad. La estabilidad de los vínculos que antaño se generaban en las principales instituciones (la familia, instituciones religiosas, sociales, las estructuras de clase,..) está hoy en entredicho afectando de manera clave a nuestra forma de relacionarnos. Esta transformación de los vínculos sociales también ha llegado a la esfera de las organizaciones.

La transformación de las relaciones puede generar aspectos positivos, sobre todo en lo que tiene que ver con la creación de espacios de innovación, etc. Sin embargo, puede conllevar una cierta desafección y desvinculación de las personas con sus organizaciones, y con ello también un cambio cultural en organizaciones en las que esta vinculación ha sido uno de sus valores históricamente más destacados².

Además, teniendo en cuenta la acelerada profesionalización del Tercer Sector Social experimentada en los últimos años, la gestión de los vínculos que se establecen entre las organizaciones y las personas (ámbito de la cultura organizacional) aparece como un espacio importante para la reflexión e intervención.

¹ OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA. Breve Julio 2012. *Construyendo vínculos en las organizaciones. Generando transformación social.*

http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1295_201207-OTS-uztaila.pdf

² *Ibidem.*

2. OBJETIVOS

Este proyecto de investigación, cuya finalidad última es ampliar el conocimiento sobre el personal remunerado de las organizaciones del Tercer Sector Social e identificar claves para crear y fortalecer el vínculo que se genera entre las organizaciones y el personal remunerado, agrupa una serie de objetivos específicos que pueden diferenciarse en función de la perspectiva cualitativa o cuantitativa a la que aluden.

Por ello, en el proyecto se han diferenciado dos etapas. Con la primera, que se corresponde con un acercamiento cualitativo al objeto de estudio, se busca entender, profundizar y consensuar. Más concretamente se busca:

1. Describir las características de los distintos tipos de **vínculo** existentes entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social en relación a los motivos, manifestaciones e intensidad.
2. Identificar los **factores** o variables (personales, organizacionales y contextuales) que podrían estar influyendo, o que se relacionan en mayor medida con cada tipo de vínculo.
3. Reflexionar sobre la definición o conceptualización de **vínculo positivo**, o compromiso deseable, desde el punto de vista de las organizaciones y el personal remunerado.
4. Identificar **propuestas** para la mejora de la gestión de los vínculos y la cultura organizacional en las entidades del Tercer Sector Social.

Con la segunda, de corte cuantitativo y cuyo desarrollo está previsto en el segundo semestre de 2013, se busca recoger

información de una amplia muestra de personas remuneradas del sector para obtener una fotografía y alcanzar conclusiones generalizables. Más concretamente se busca:

5. Conocer el **perfil** del personal remunerado de las organizaciones del Tercer Sector Social desde una perspectiva amplia: perfil sociodemográfico, trayectoria profesional y otras características vinculadas con las creencias, la participación social, etc.
6. Cuantificar la **frecuencia** con la que se dan los distintos tipos de vínculo que coexisten en el sector y verificar las posibles asociaciones entre variables.

Este primer informe se refiere únicamente al análisis que deriva de la primera de las etapas y por tanto, atiende a los primeros 4 objetivos.



3. METODOLOGÍA

El planteamiento del proyecto ha favorecido la participación activa de las organizaciones del sector desde el inicio, implicándolas en el contraste del enfoque del estudio y la planificación del mismo. Con ello se ha conseguido una investigación aplicada estrechamente ligada a las necesidades e inquietudes de las entidades cuya promoción y mejora se persigue.

Los objetivos del proyecto determinan dos claras etapas a nivel metodológico: una cualitativa y otra cuantitativa.

Se ha optado por comenzar con un acercamiento cualitativo a la cuestión porque -en el contraste con organizaciones del sector- se ha considerado fundamental que el acercamiento extensivo fuera precedido por un estudio intensivo orientado a delimitar conceptos, compartir visiones, comprender a fondo la situación, profundizar en los diagnósticos de las personas implicadas e interpretar los significados inter subjetivos de sus ideas.

Se ha facilitado un proceso de construcción colectiva participado por trabajadores, trabajadoras y representantes de organizaciones que ayuda a comprender la naturaleza de la situación investigada involucrando a quienes son objeto de estudio como sujetos activos, ligando conocimiento y práctica, reflexión y acción.

¿Quiénes han participado?

Se ha invitado a participar en el estudio (vía email informativo y/o presentación presencial) a una amplia muestra de organizaciones del Tercer Sector Social de Bizkaia priorizando que estuvieran representadas organizaciones de distintos ámbitos y diverso tamaño teniendo en cuenta su número de trabajadores y

trabajadoras remuneradas³. Finalmente un total de 21 organizaciones⁴ se sumaron al proyecto:

| | | |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
| ABIPASE | ASPALDIKO | GORABIDE |
| AGINTZARI | AVIFES | LAGUNGO |
| ALKAR BIZIZ | BIZITEGI | LANTEGI BATUAK |
| APNABI | CEAR | STELLA MARIS |
| ARGIA FUNDAZIOA | FEKOOR | SUSPERGINTZA ELKARTEA |
| ASEBI | FUNDACION EDE | T4 |
| ASPACE | FUNDACIÓN MIRANDA | ZUBIETXE |

Se han establecido **dos grupos** de trabajo diferentes para alimentar el proceso de reflexión desde una doble óptica: un grupo compuesto por representantes de las organizaciones que ocupan cargos de gerencia, dirección o de responsabilidad en el ámbito de recursos humanos (en adelante GR); y un grupo compuesto por personas trabajadoras que no ostentan ninguno de los cargos anteriores (en adelante GT).

Todas ellas trabajan de forma remunerada en las organizaciones, si bien aportan un enfoque diferenciado y complementario que enriquece el análisis y el proceso de construcción compartido.

³ Para ello se han tomado como referencia los estudios: *Anuario del Tercer Sector de Bizkaia y Diagnóstico del Tercer Sector Social de Bizkaia*.

⁴ En el *Anexo I* puede consultarse el perfil de estas organizaciones participantes en función del ámbito de actuación y el tamaño.

Cada grupo ha estado formado por aproximadamente 20 personas⁵ y se ha buscado que sea heterogéneo considerando las variables que se presuponen más significativas en relación al objeto de estudio: edad, sexo, tiempo en la organización, ámbito y tamaño de la organización, experiencia en otros sectores, experiencia voluntaria, tipo de actividad o puesto que desempeña, etc. El acceso a estas personas se ha realizado a través de las organizaciones participantes.

Tanto la muestra de organizaciones como de personas participantes son *muestras no probabilísticas de tipo opinático* (muestras razonadas) que no buscan la representatividad estadística del conjunto, sino la selección de aquellas personas u organizaciones que por su mayor conocimiento o significatividad en el problema a investigar sean consideradas las más idóneas o mejores informantes.

¿Cómo han participado?

Cada uno de los dos grupos ha trabajado por separado en dos sesiones distintas y finalmente el proceso ha incluido una sesión de trabajo conjunta de un grupo mixto participado por personas de los dos perfiles señalados (en adelante GM).

Las cinco sesiones de trabajo han tenido lugar entre los meses de abril y mayo de 2013 con una duración de tres horas por sesión.



Una vez concluida esta etapa cualitativa, está previsto que en el segundo semestre de 2013 se aborde la etapa cuantitativa del proyecto y que en ella participen las mismas organizaciones, en esta ocasión, posibilitando el acceso al conjunto de personal remunerado que aglutinan para que pueda ser encuestado.



⁵ En el *Anexo II* puede consultarse el listado de personas participantes, su perfil y la organización a la que pertenecen.

4. HOJA DE RUTA

El proceso de trabajo de reflexión colectiva llevado a cabo en el marco de este proyecto ha permitido:

- por un lado, realizar un diagnóstico de la realidad actual en torno al vínculo existente entre personal remunerado y organizaciones del Tercer Sector Social;
- por otro lado, definir colectivamente un objetivo en relación al vínculo positivo que se desea promover en las organizaciones.

Además, se han explicitado nudos y preocupaciones y se han apuntado posibles caminos para deshacerlos y alcanzar el objetivo.

La reflexión se inició revisando aquellos **motivos** por los que se comienza a trabajar en estas organizaciones, la transformación de los mismos y, sobre todo, los motivos que llevan actualmente a los y las trabajadoras a permanecer en las organizaciones. El análisis en torno a los motivos incluyó una clasificación de los mismos por dimensiones: valores, reconocimiento, participación, personal relacional, condiciones laborales, actividad profesional y estructura organizativa.

Todo ello sirvió como punto de partida para identificar las características de diferentes tipos de vínculo. Se prosiguió con una reflexión sobre el vínculo desde un plano muy pegado a la práctica diaria, recogiendo ejemplos o **manifestaciones** de vínculo que permitieran explicitar las diferentes formas de entenderlo.

Se completó el análisis profundizando en los **factores** tanto potenciadores como limitadores de la creación y mantenimiento del vínculo. Un ejercicio que incluyó las perspectivas micro (persona), meso (organización) y macro (contexto).

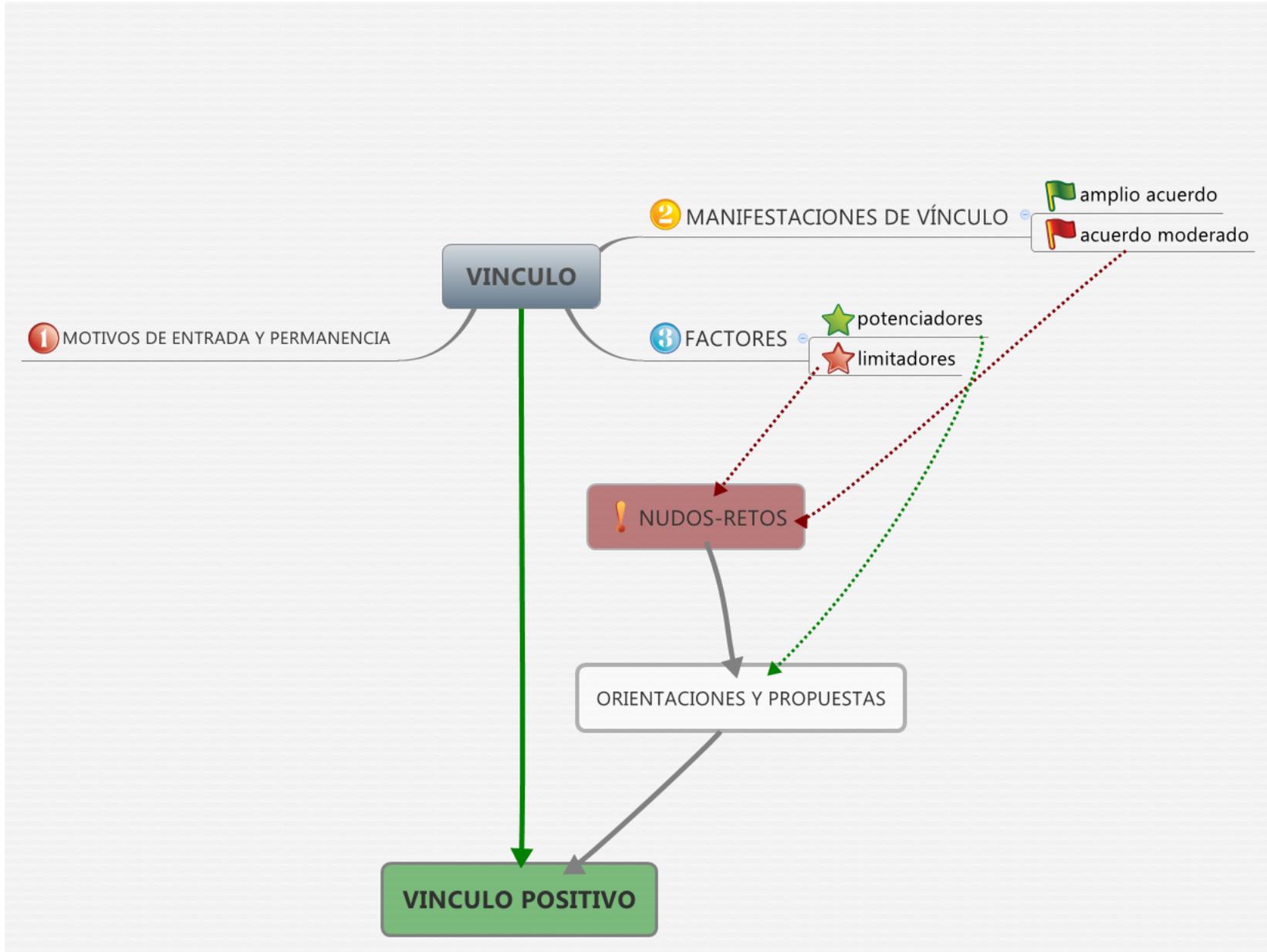
Llegado este punto, se consiguió identificar una serie de elementos consustanciales a la forma de entender el vínculo en el sector y discriminar los ingredientes clave para definir el concepto de **vínculo positivo** en el marco de las organizaciones del Tercer Sector Social.

Por el camino, se ha tenido oportunidad de ir identificando preocupaciones, dudas, cuestiones no resueltas... a las que se ha llamado **nudos**. Los nudos están relacionados con los factores que limitan u obstaculizan conseguir o preservar el vínculo positivo, hablan de los asuntos por resolver y los retos a los que atender. En este capítulo se ha retomado la clasificación inicial de dimensiones para ordenar los principales nudos identificados.

Por último se ha abordado el ámbito de las **orientaciones y propuestas** de mejora y se ha reflexionado en torno a posibles acciones que puedan ayudar a las organizaciones a alcanzar el objetivo deseado: preservar y fomentar el vínculo positivo en las organizaciones.

La exposición de este último capítulo se ha estructurado tomando en consideración las dimensiones que, a tenor de la investigación, se han estimado prioritarias en relación con el fomento del vínculo en el Tercer Sector Social. Así, para cada una de dichas dimensiones y en respuesta a los nudos asociados a ella, se presentan una serie de orientaciones y propuestas.

Los siguientes capítulos están dedicados a exponer de manera más detallada los hallazgos de cada uno de los pasos dados a lo largo del proceso descrito.



5. LOS MOTIVOS DE ENTRADA Y PERMANENCIA EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL

Los motivos que sostienen el vínculo pueden ser muy diversos. Se trata de sentimientos de pertenencia que tienen un alto componente subjetivo, variando a lo largo del tiempo, pudiendo tener diferentes intensidades y formas de expresarse.

Revisar los motivos que acercaron a los y las trabajadores a las organizaciones y sobre todo, los motivos que aluden para seguir trabajando en ellas permite un primer acercamiento a las características de los distintos tipos de vínculo existentes entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social.



“Creo que un motivo muy importante es que el trabajador o trabajadora se sienta útil. Si tú estás desarrollando una actividad y no te sientes uno más o no te sientes que aportas al final aunque tengas una retribución te vas a desengañar. En el momento en el que te sientes útil o que aportas a las personas con las que trabajas una serie de cosas o tienes posibilidades de participar y generar un valor añadido creo que eso engancha. El hecho de saber que tú aportas algo te da más motivos para permanecer. Porque produce satisfacción personal y profesional”. (GR)

¿Qué motivos nos llevan a incorporarnos a estas organizaciones?

En primer lugar, cabe considerar que los caminos a través de los cuales se llega hasta las organizaciones pueden ser muy distintos e influir significativamente en los motivos de incorporación que se aluden.

Algunas de las personas que hoy forman parte de la plantilla de las organizaciones del Tercer Sector Social llegaron a ellas por **casualidad**, no las conocían previamente y no tenían una idea suficientemente clara sobre las mismas para distinguirlas de cualquier otro tipo de entidad. La organización del Tercer Sector Social en la que hoy trabajan formó parte de un listado amplio de organizaciones y empresas cuya actividad se relacionaba con el ámbito en el que se habían formado y a las que enviaron el CV.

“Mi perfil profesional no tiene nada que ver con el Tercer Sector y lo social. Eché curriculums a muchos sitios (empresas y organizaciones). No conocía la organización ni tampoco a qué se dedicaba pero me resultó una organización interesante desde el principio”. (GT)

Otras personas acabaron trabajando en el sector porque aun no habiendo pertenecido nunca a ninguna de sus organizaciones, sí tenían **una idea general** sobre ellas, principalmente una idea formada a través de otras personas involucradas en el sector, que les resultaba **atractiva**. Aunque fuera de manera muy general e intuitiva, predecían que en ellas encontrarían una filosofía y estilo de trabajo diferente al de las empresas tradicionales.

“Mi entrada coincidió con la crisis del 83. Me acerqué a mi organización porque sabía a qué se dedicaban aunque el puesto fue casual ya que no tenía nada que ver con mi formación. Me gustaba la organización y no me importaba qué trabajo hacer mientras fuera en esa organización”. (GT)

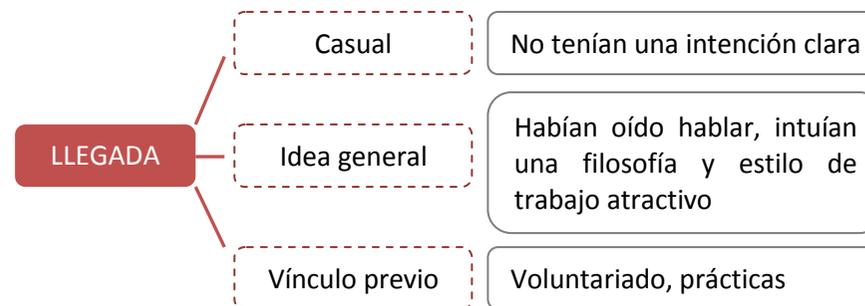
“Sólo fui a esta organización e insistí tres veces para entrar independientemente de lo que tuviera que hacer”. (GT)

“Yo tenía trabajo pero me gustaba el sector y me animé, coincidió con un bum y fue mucha gente (un examen, entrevista con psicólogo, un cursillo...)”. (GT)

Además, podríamos hablar de un tercer grupo que se diferencia de los anteriores por haber tenido un **vínculo previo** con la entidad con la que finalmente establecieron una relación laboral. Se trata de personas que habían sido voluntarias en la organización previamente o que habían realizado prácticas y por tanto, conocían muy de cerca la actividad y modo de hacer de la entidad.

“Realicé las prácticas en esta organización. Eso me permitió años después formar parte de ella de forma remunerada. Cuando me ofrecieron el trabajo sabía con qué colectivo iba a trabajar y era un colectivo que me motivaba mucho así que acepté el trabajo”. (GT)

“Mi organización tiene un servicio con voluntariado y mucha de la gente que entra viene de voluntariado. Yo creo que esta gente (cuando el voluntariado pasa a ser remunerado) viene o entra en la entidad con una perspectiva diferente (conocen el proyecto...). La parte de vínculo, de transformación, etc. lo vives quizá más”. (GR)



Además, en el análisis de motivos de entrada es importante tener en cuenta (en las incorporaciones actuales) la influencia

del contexto actual de crisis. Parece notarse un cambio con respecto a épocas anteriores que apunta hacia una entrada de personal remunerado muy ligada a la imperiosa necesidad de encontrar empleo donde sea, un contexto en el que cualquier otra motivación pierde peso.

“Yo soy joven y veo un cambio de hace unos años aquí. Antes era más por vocación (estudiabas lo que te gustaba...) y hoy por hoy entras a una asociación porque buscas un trabajo, no porque sea el campo en el que más te guste trabajar. En lo social hay muchos campos (discapacidad, mayores, menores...) y hoy por hoy entras donde te llamen porque la situación está como está y hay que encontrar un trabajo”. (GR)

Sin perder de vista lo significativo de este hecho, se han dejado a un lado los casos en los que la entrada está puramente condicionada por la imposibilidad de acceder a otro puesto de trabajo, para explorar con detenimiento la diversidad de motivos aludidos y distinguir los prioritarios.

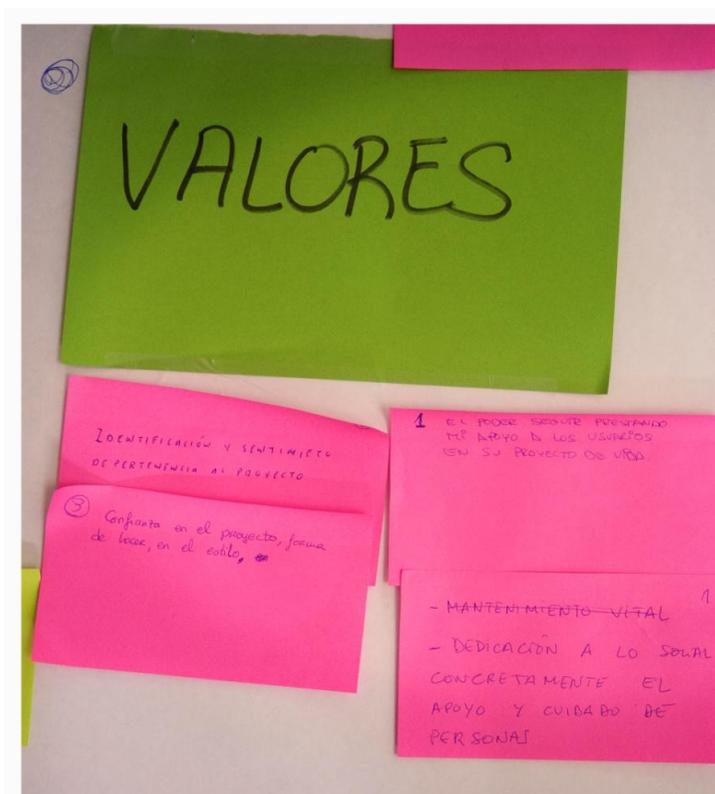
Los motivos de entrada que con mayor frecuencia se han mencionado hacen alusión al ámbito de los **valores**, en especial destaca el interés por trabajar ayudando a colectivos en situación de vulnerabilidad o exclusión social y de contribuir a la transformación social.

“Fue una cuestión de vocación. Me costó mucho encontrar trabajo porque tenía claro que quería trabajar en el mundo de las necesidades especiales y la discapacidad”. (GT)

“Yo apuntaría varias cosas: dar una respuesta a unas necesidades de exclusión y un objetivo de transformación social. La idea de ‘vamos a cambiar el mundo’, aunque sea en algo muy concreto, está presente en el inicio. Luego ya vimos que no era tan fácil...”. (GR)

*“La motivación de trabajar con las personas y colectivos concretos con los que trabajamos, colectivos en situación grave de exclusión”. (GR)
“Creo que conecta más con una experiencia de transformación social. Y esa transformación, que es la vocación como de entrada, te hace*

permanecer porque sientes que estás construyendo algo. Yo no creo que cuando llegué lo que me atrajera fuera que era un proyecto en construcción, creo que eso es difícil de ver desde fuera. Yo creo que lo que ves desde fuera es el compromiso con personas o la vocación transformadora”. (GR)



Entre los motivos de más peso están también, los que corresponden al ámbito **personal o relacional**. La entrada en la organización se relaciona en gran medida con la oportunidad de trabajar con y para personas, tanto a nivel de personas usuarias como de relaciones con otros y otras profesionales. El hecho de

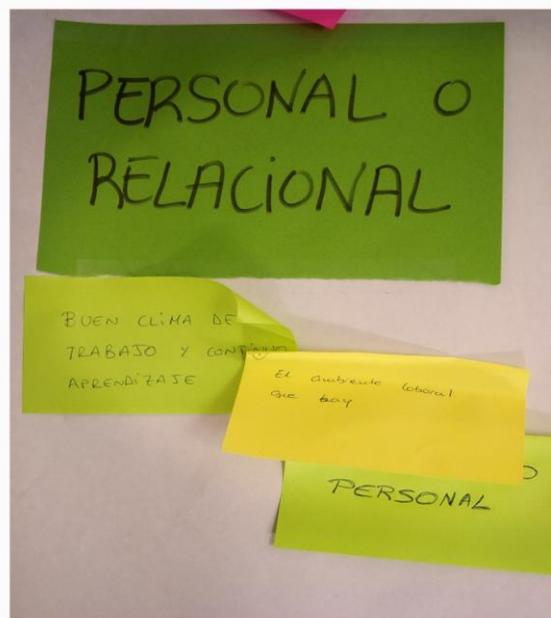
conocer previamente el sector favorece tener la idea de que se trata de un sector en el que existe un buen clima laboral.

“Yo también veo la relación que se establece entre trabajadores y residentes, en este caso residentes locales. Los trabajadores son del municipio y también los residentes y se establece un vínculo porque estás ayudando a tus abuelos, a tu familia, a la gente de la ciudad. Hay un vínculo residencial muy importante”. (GR)

“El primer motivo que me llevó a mí a la organización fue ser la voz de una persona que necesitaba ayuda. Fui para asesorarme y ayudarla. Me gusta y aquí sigo... me ha enriquecido, he trabajado en otros servicios y esta es otra forma de llegar a las personas”. (GR)

“Yo creo que la gente que viene de prácticas está haciendo unos estudios que van orientados a hacer un trabajo con personas, aunque no sea un colectivo concreto”. (GR)

“También hay gente que descubre su potencial para trabajar con algunos colectivos y se enganchan”. (GR)

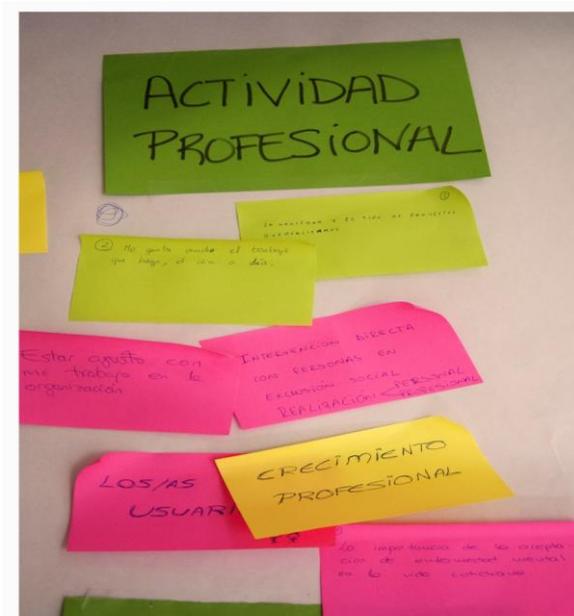


Le siguen las menciones relacionadas con la **actividad profesional** que se va a desarrollar, fundamentalmente en referencia a la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en

un campo con un fuerte componente de utilidad social y al estilo de trabajo (en equipo, etc.) que se presupone o se conoce de antemano. Sobre todo las personas priorizaron en su elección la oportunidad que el puesto suponía para trabajar en equipo y formar parte de equipos multidisciplinares.

“Me motivó el estilo de trabajo en equipo”. (GT)

“Conocía el funcionamiento y las funciones de la residencia y me motivaba el trabajo”. (GT)



Por otro lado, en estrecha relación con la naturaleza de buena parte de las organizaciones del sector que surgieron de la iniciativa ciudadana, aquellas personas que forman parte de las organizaciones desde sus inicios destacan entre los motivos de entrada la posibilidad de sentirse partícipes de la construcción de dichos proyectos. Aunque este motivo -entendido como **estructural-organizativo**- quizá actualmente no sea uno de los motivos de entrada más extendidos, se considera que esta motivación sigue vigente hoy, ya que muchas organizaciones

siguen ofreciendo a quienes se incorporan a ellas la oportunidad de participar en el desarrollo colectivo del proyecto.

“Yo diferenciaría según la historia. Quizá porque pertenezco a una organización que en sus inicios se construye. En sus inicios la motivación sí es una búsqueda de empleo, seamos realistas, pero como una oportunidad para desarrollar y crear un proyecto, construir algo diferente. Con el tiempo la gente se va sumando al proyecto. Una vez que las administraciones consolidan ese proyecto sí empieza a haber un cambio y ahora la gente acude: por el reconocimiento de la entidad, porque te da oportunidades y haces currículum, etc.”. (GR)

“Había una palabra antes que ya está muy en desuso y es la militancia. En los inicios eras como militante, estabas participando en algo que iba más allá. Ahora es más el concepto de voluntariado, de colaborar en algo (...) Yo sí capto en la gente que se incorpora ahora que valoran las posibilidades de sentirse partícipes construyendo algo. Es decir, que las entidades nacen, se desarrollan y se transforman. Y en esa transformación continua sí hay posibilidades de que se sientan construyendo y reconstruyendo. Esa dimensión si se señala a la hora de entrar como algo que les ilusionaba”. (GR)

Aunque en general los motivos relacionados con las **condiciones laborales** no parece que sean prioritarios en el momento de la entrada, sí cabe señalar que algunas de las organizaciones del sector han posibilitado hasta ahora un nicho laboral percibido como estable y seguro que ha atraído a algunas de las personas que hoy trabajan en el sector.

“Nos avala una trayectoria de más de cien años y quieras o no es una razón de estabilidad y de seguridad para la persona de Barakaldo y del entorno de la margen izquierda. Representamos un poco la estabilidad laboral que hoy en día con la crisis... hay gente en nuestra residencia con 30 y 35 años de trayectoria laboral. La tranquilidad de entrar a trabajar en un sitio que le avala un futuro”. (GR)

“Nosotros históricamente llevamos muchos años y, aunque no sea el motivo principal, las personas saben que -a no ser que pase algo raro- quien entra se queda. Eso hoy en día es algo importante”. (GR)



¿Qué motivos nos hacen seguir actualmente perteneciendo a estas organizaciones?

Los motivos que están detrás de que el personal adscrito a las organizaciones del Tercer Sector Social permanezca en ellas son muy variados y con frecuencia se combinan, pero sobre todo guardan relación con los valores, el reconocimiento y la participación. Le siguen en importancia los motivos del ámbito personal-relacional y las condiciones laborales.

Los motivos que aluden a **valores** tienen que ver con la identificación del trabajador o trabajadora con la misión de la organización y sus objetivos, en estrecha referencia a la transformación social y búsqueda de mejora de la calidad de vida de diferentes colectivos.

“El motivo más importante creo que es la identificación y sentimiento de pertenencia al proyecto de la organización (...) Son proyectos que encajan conmigo y con mi manera de ver la sociedad y me llevan a seguir en la organización”. (GT)

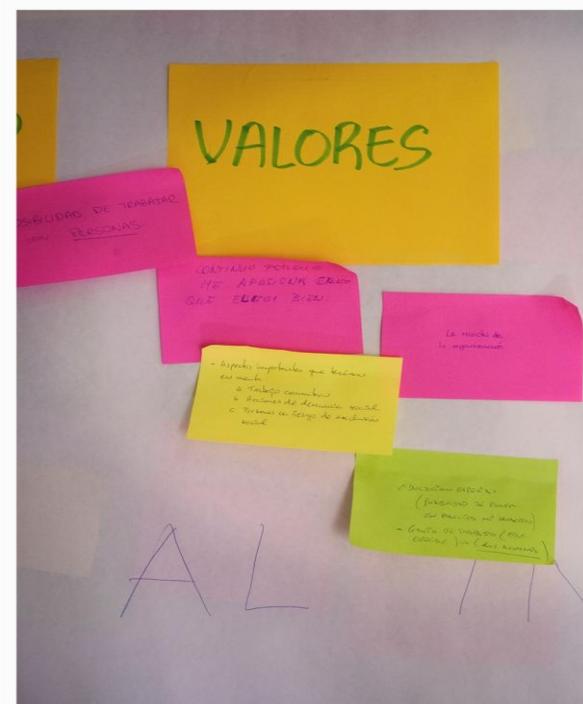
“Poder seguir prestando mi ayuda a los usuarios en su proyecto de vida, relacionado con los valores”. (GT)

“La importancia de la aceptación de la enfermedad mental en la vida cotidiana, es decir, el trabajo que hacemos para dar a conocer lo que es la enfermedad mental”. (GT)

“Yo creo que tienen mucho peso. El compartir valores con la organización hace que tenga otra naturaleza, que tome otra dirección. Los valores tienen mucho peso”. (GR)

“Los valores porque la organización busca la denuncia social, el trabajo comunitario, etc.” (GT)

“El sentido de pertenencia no se daría si no te sientes identificado”. (GR)

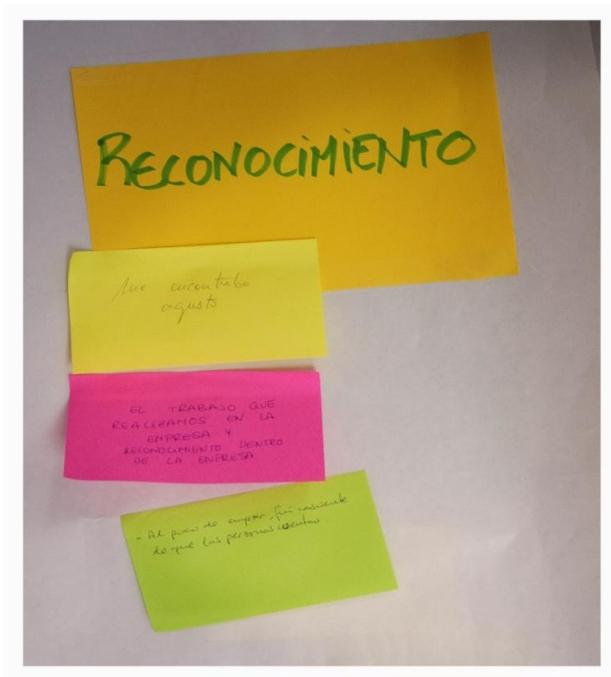


Las alusiones al **reconocimiento** se multiplican al hablar de los motivos para seguir perteneciendo a una organización, de modo que parece poder influir considerablemente en la preservación o pérdida de personal remunerado. Se habla de reconocimiento desde una perspectiva amplia que engloba formación, apoyo, promoción, etc.

“El estar a gusto y que el trabajo se reconozca y que los otros lo reconozcan se valora, no sólo lo que vas a cobrar a fin de mes”. (GR)

“Porque creo que se me respeta el trabajo, reconocimiento”. (GT)

“El buen clima de trabajo y el reconocimiento de los compañeros”. (GT)



“Cuando hay muchos trabajadores el abanico es tan dispar en los motivos de continuidad... yo no tengo ni idea de si tiene que ver el clima global. Probablemente tiene que ver más las relaciones más cercanas de tu equipo, de tu turno... lo que sí creo es que el denominador común es que todo el mundo siente que aporta y que su trabajo es importante. Y que además es reconocido (por la empresa, por la familia, por el compañero, por el usuario...)”. (GR)

“La oportunidad de crecimiento profesional. El sentir que puedes hacer más, conseguir más te da ganas de seguir. Si yo viera que me voy a quedar en este puesto para toda mi vida quizá lo dejaría pero veo que tengo una posibilidad de avance”. (GR)

“El mayor reconocimiento es el de los usuarios, el trato con ellos, lo que me dan”. (GT)

“Ellos (las personas usuarias) reconocen de quién ha salido el trabajo. A mí todos igual no me conocen por el nombre pero saben de quién es el

trabajo. Y ahí me siento reconocida. Independientemente de que lo haya reconocido la parte gerencial”. (GT)

También entre los motivos más frecuentes se encuentran las referencias a las oportunidades de **participación**. Éstas se vinculan a su vez, con sentirse participe de los logros, lo cual revierte positivamente en una mayor implicación.

“El nivel de participación que tenemos en las entidades sociales. No te limitas sólo a tu puesto de trabajo con tus funciones y tu equipo si no que participas en distintos procesos. Ahí descubres que tienes oportunidad no sólo de hacer tu tarea”. (GR)

“Las amplias posibilidades de participación que ofrece la entidad aunque a veces sean algo limitadas”. (GT)

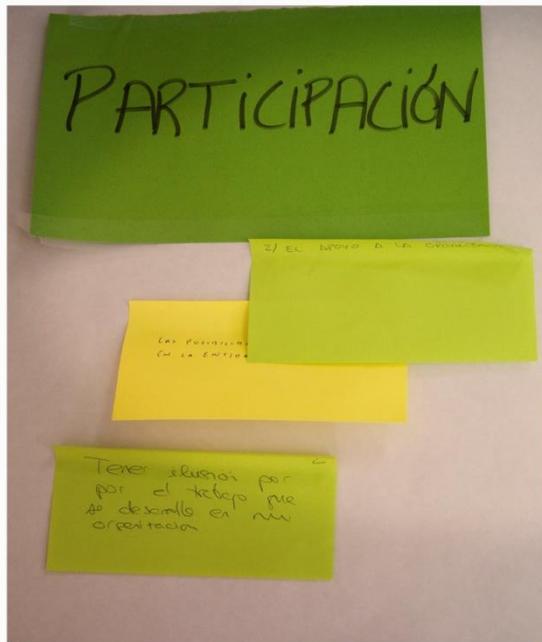
“Una vez que sabemos que estamos dónde queremos yo creo que es fundamental que en el día a día nos permitan colaborar en la mejora de nuestros espacios de trabajo. Esto cada vez se da más”. (GT)

“Mi vinculación ha sido prácticamente nula en los principios, salvo la formación de todos los años. No daban pie a crear esos espacios. Ahora hay participación, todo el mundo por igual”. (GT)

“De cuando entré a ahora veo mucha diferencia. La satisfacción de las personas por poder aportar cada uno lo que quiere hacer”. (GT)

“Nosotros hemos tenido casos de personas que fueron tentadas con ofertas económicas mejores, se marcharon y al de poco tiempo volvieron a llamar a la puerta. Volvieron porque se les tiene en cuenta, por el clima, porque tienen verdaderamente oportunidades de participar en el proyecto”. (GR)

“Creo que el primer motivo de permanencia es el participar en un proyecto de transformación social, es decir, trascender el puesto de trabajo. No sé si es participación, compromiso o vocación. Ir más allá del trabajo que estoy realizando, trascender, ser parte de un proyecto más grande de lo que hago (...) Otro elemento más vinculado a la organización es hacerse en equipo con otras personas con motivaciones e intereses similares. Se genera vínculo con las personas porque hay intereses comunes y esto también alimenta el otro vínculo”. (GR)



Dichas referencias no sólo hacen alusión a las posibilidades de tomar decisiones en el ámbito de la actividad profesional que cada persona desempeña, sino también a otros espacios comunes que se brindan y contribuyen a generar un sentimiento de pertenencia, así como facilitan el compartir con otras personas la construcción de un proyecto común.

Desde esta perspectiva, algunas de estas referencias a la participación en cierto modo también están vinculadas con el ámbito **estructural-organizativo**.

“Un factor obvio es que hay un empleo, unas posibilidades de trabajo remunerado. Este factor es implícito en todas las entidades. En mi entidad lo que veo es que en estos momentos hay un sentimiento de pertenencia a un colectivo (...) es un proyecto que se ha compartido, en el que se ha participado y se está participando en su construcción. Esto

hace que se superen muchos obstáculos. El sentir que formo parte de algo que hemos ido construyendo (...) Las personas que se han ido incorporando lo han hecho desde esta clave (este proyecto, este equipo...)”. (GR)

“Ves que la organización ha crecido y que ha mejorado su atención al colectivo y sientes que has participado en todo eso. La sensación de que el trabajo mejora y que eso redundará en los usuarios y supone una satisfacción personal para ti. El ver que donde trabajas crece y mejora, aunque sea a muy largo plazo”. (GT)

“El ser parte de la construcción favorece la implicación y la permanencia aún en situaciones en las que el desarrollo profesional es limitado”. (GT)

“Ver que la entidad a la que se pertenece tiene ganas de crecer e innovar, que no es estanca o inmovilista”. (GT)

“La confianza en el proyecto, la forma de hacer, el estilo. Me siento identificada con el estilo de la organización”. (GT)

La posibilidad de crear, innovar, mejorar crecer, etc. y aportar desde estas claves a la intervención y a la organización constituye también un motivo de permanencia. Incluso en situaciones en las que el desarrollo profesional puede ser limitado. “ser parte de la construcción” motiva la permanencia.

Podría decirse que una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, unida a una fuerte participación en la misma, conlleva un tipo de vínculo que algunos autores⁶ han denominado *compromiso actitudinal afectivo*. Implica una gran implicación e identificación con la organización y a menudo, este tipo de compromiso va ligado a la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

⁶ Meyer, J., Allen, N. Human Resource Management Review, Vol.1, Nº 1. A three-component conceptualization of Organizational Commitment.1991

Al ámbito **personal-relacional** se le concede también una gran importancia a la hora de reflexionar sobre motivos de permanencia. Se hace constantemente referencia al trabajo con y para las personas (tanto usuarias como profesionales con las que se trabaja) y mayoritariamente se percibe que en las organizaciones del Tercer Sector Social se tiene más en cuenta a las personas que forman parte de las mismas que en otros sectores de actividad.

“El crecimiento personal que te da el trabajar con personas y eso es algo que me gusta, aprender de los compañeros y de las personas”. (GT)

“Los usuarios porque es una pasada trabajar con ellos, me encanta”. (GT)

“Al de poco de entrar me di cuenta que las personas de la organización contaban, que para la organización las personas contaban y eso fue bastante chocante viendo la experiencia que yo había tenido en multinacionales y empresas. Eso fue algo importante que ha hecho que continúe”. (GT)

“Hay gente que ha decidido salir a probar fortuna y decide volver. Yo creo que la mayoría. Lo que dicen es que `aquí se nos hace la vida más fácil`. En el sentido de que se les considera como personas no como trabajadores. No conozco a gente que se haya ido por estar mal en el trabajo, si no por otras necesidades”. (GR)

El clima o ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo como persona y profesional constituyen también una motivación muy importante.

“También la vinculación que se hace con las personas con las que trabajamos y con los compañeros de trabajo. La vinculación se da por trabajar con personas, independientemente del colectivo, y también por saber que hay un aporte de valor añadido a nuestro desarrollo personal y profesional”. (GR)

“El ambiente laboral porque el buen clima siempre hace mejor el trabajo”. (GT)

“Es importante también el clima laboral. Somos personas que trabajamos en entidades que trabajan para personas y nuestros trabajadores son personas, no números. Tratarnos como personas es importante, de tú a tú, que nadie es más importante que nadie, que todas las opiniones cuentan”. (GR)

“Cuando digo pertenencia me refiero a un proyecto y a un equipo. Es decir, formo parte de un equipo pero también es el vestuario, es decir, el clima relacional satisfactorio (cuidarnos, tener una relación de apoyo mutuo...). Eso hace que la gente se mantenga y que se afronten las dificultades de otra manera”. (GR)

En relación con las **condiciones laborales** el salario no es uno de los aspectos destacados pero se señalan como positivos aspectos tales como el horario, la flexibilidad, las medidas de conciliación, etc.

“Aún sabiendo que trabajar en lo social suponía tener un sueldo inferior al de quien trabajaba en empresa privada compensaba por otros motivos: la actividad que se realiza, los colectivos con los que se trabaja...” (GT)

“También creo que en la mayoría de las entidades hay una transparencia en general más amplia que en la empresa privada. Aunque en las condiciones laborales (salario) no seamos las que más podemos ofrecer pero no es necesario porque lo que cuenta es el resto de condiciones laborales. Creo que esto se valora mucho para permanecer en una entidad”. (GR)

Pero además, se hace referencia al miedo por no encontrar otras oportunidades laborales fuera de la organización aludiendo al contexto actual de crisis.

“En el momento en el que estamos sí que tienen peso las condiciones laborales. Nos están metiendo por todos lados el miedo. Todos estamos viviendo recortes y el miedo está ahí. ¿Por qué me mantengo en la organización? Pues es que menos mal que tengo trabajo. La lista de parados cada vez es más grande. Esto tiene un peso importante en el mantenerse. Ni valoras el cambiar y dices `que me quede como estoy`”. (GT)

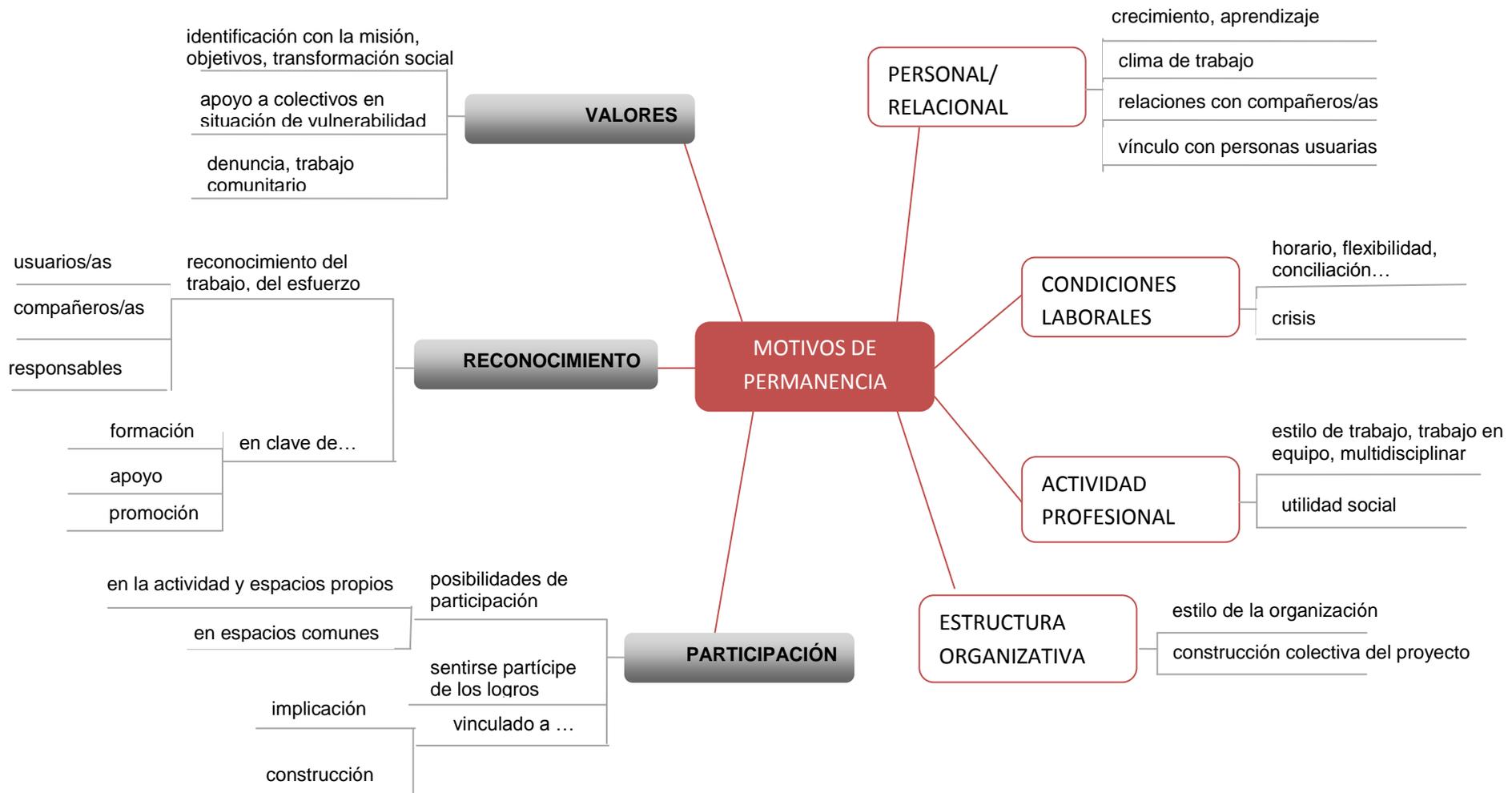
Estas últimas referencias están vinculadas con un compromiso que podría denominarse⁷ *de seguimiento o continuidad* en el que prima la necesidad. Las personas permanecen en la organización porque consideran que necesitan el trabajo, porque se hace un análisis de lo que supone dejar la organización, de los costes (financieros, físicos, psicológicos) que implica tras el tiempo y el esfuerzo invertido.

El ámbito de la **actividad profesional** también engloba algunos de los motivos aludidos (utilidad social del trabajo, posibilidad de trabajar multidisciplinariamente, etc.), si bien parecen tener un menor peso relativo con respecto al resto de motivos de permanencia.

“La forma de trabajo (trabajo en equipo, trabajar de manera multidisciplinar, trabajar todos los ámbitos de la persona, etc.) “. (GT)

“La comodidad, porque conozco a los compañeros, conozco las dinámicas, la metodología, etc. quizá es que me he hecho cómodo“. (GT)

⁷ Meyer, J., Allen, N. Human Resource Management Review, Vol.1, Nº 1. *A three-component conceptualization of Organizational Commitment*.1991. Ob.Cit.



¿Cuáles son las principales diferencias entre los motivos de inicio y los de permanencia?

El alineamiento entre las personas y los valores de la organización resulta esencial a la hora de que éstas opten por entrar a formar parte de ellas. Pero además, la aceptación de objetivos y metas de la organización unido a la finalidad social del trabajo que se realiza, influyen positivamente en la identificación con la organización y por tanto, en el sentimiento de pertenencia y probabilidades de permanecer en ella.

Las características del trabajo o actividad profesional que se va a realizar -en cuanto a nivel de autogestión, definición de tareas, motivación en relación a lo que se va a hacer, su utilidad, etc.- parecen tener un mayor peso entre los motivos de entrada que entre los motivos de permanencia.

La dimensión personal-relacional cuya importancia es clave entre los motivos de entrada, sigue siendo muy importante a la hora de explicar por qué las personas que trabajan en el sector se sienten satisfechas. Sin duda, los espacios de confianza y crecimiento, las relaciones interpersonales, el trato cercano de la organización, el cuidado de las personas... afianzan el vínculo.

Ahora bien, con el paso del tiempo dentro de la organización los motivos de permanencia se van relacionando en mayor medida con los ámbitos o dimensiones del reconocimiento y la participación.

La experiencia de reconocimiento personal del desempeño, la percepción de dar y recibir, las oportunidades sentidas de desarrollo profesional o las opciones de formación a las que se tiene acceso son elementos que sobre todo juegan un papel crucial a la hora de sopesar la continuidad en la organización.

De igual modo, la posibilidad de participar en diferentes niveles, tanto en las tareas concretas de la labor que se realiza, como en estrategias de la organización, etc. supone un ingrediente o factor fundamental de permanencia.



Con el paso del tiempo en la organización los y las trabajadoras experimentan ciertas transformaciones en sus motivaciones, entre las que cabe señalar:

- ✓ Un aumento de su grado de sensibilización con respecto al colectivo de personas con el que se trabaja.
- ✓ Una mayor ilusión cuanto mayor es la participación en la construcción del proyecto de entidad.
- ✓ Un decrecimiento de la pasión inicial y una mayor relativización, contemporización, capacidad de tolerancia, etc.

“Lo social era algo a descubrir, a conocer... Al principio pensaba ‘voy a trabajar con personas con discapacidad’. Ahora pienso ‘voy a trabajar con personas’ (GT)

“Creo que va creciendo. Cuanto más se va metiendo la persona y va haciendo otras cosas el vínculo crece”. (GR)

“Lleves el tiempo que lleves siempre pasas un altibajo. Se nota que cuando entras, entras con mucha ilusión porque no conoces, quieres saber, etc.”. (GT)

"Yo con el paso del tiempo me he hecho más tolerante. Con el tiempo relativizas un poco, incluso las épocas malas. Y ves que no es tan dramático y entiendes que son cosas que pasan, del momento, etc. Con el tiempo también eres más tolerante con el resto de compañeros y aprendes a valorar más a las personas. Con el tiempo ves que tienes que aprender a convivir porque pasamos muchas horas juntos". (GT)

"De cuando entré a ahora veo mucha diferencia. La satisfacción de las personas. El poder aportar cada uno lo que quiere hacer". (GT)

6. MANIFESTACIONES DE VÍNCULO EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL

El vínculo puede definirse por la unión o relación de una persona con otra u otras ya sea de forma física o simbólica y se suele utilizar para nombrar la cadena invisible que existe en la relación entre personas o grupos. El vínculo existe cuando existe relación, dependencia o cuando se comparte algo y no es permanente ni indestructible, puede transformarse y también, puede finalizarse.

En la medida en que los motivos que lo sostienen pueden ser variados, no hay una única forma de vincularse a una organización. Como el vínculo puede expresarse de forma distinta, revisar sus manifestaciones actuales posibilita visualizar las diversas formas en las que puede ser entendido el vínculo.



“El vínculo va con la motivación personal, profesional, los valores que tiene la persona con los valores evolucionados en la organización, etc. Ahora que hay una mayor profesionalización debemos reflexionar sobre lo que entendemos por vínculo y qué queremos propiciar en el vínculo de nuestra organización. Saber con qué nos quedamos para crear una relación más sana de vínculo”. (GR)

¿En qué modo se manifiesta el vínculo, cuáles son los ejemplos que vemos actualmente? ¿Qué me indica que estoy vinculado o vinculada?

Podrían existir tantas manifestaciones de vínculo concretas como personas trabajan en una organización, de modo que no se ha buscado su enumeración exhaustiva sino que, explicitando las que se tienen más presentes en el día a día, se ha tratado de avanzar en la identificación de elementos que componen la definición de vínculo.

Explicitar ejemplos de vínculo permite concretar las ideas que relacionamos con vínculo y que frecuentemente tienen un carácter abstracto. Permite acercarnos al modo en que el vínculo se materializa en el día a día. Permite también, chequear los acuerdos en relación a su definición identificando posibles diferencias en el modo de entenderlo que no siempre se visibilizan cuando la reflexión se sitúa en un plano más general.

Cada ejemplo no refleja la realidad de todas las organizaciones, ni dentro de una misma organización todas las personas tienen la misma forma de vivir el vínculo, pero la reflexión compartida por personas de diferentes organizaciones en torno a ellos sí ha permitido obtener una visión global. Puede decirse que los ejemplos que aquí se muestran son ampliamente reconocidos y están presentes -en mayor o menor medida- en buena parte de las organizaciones.

Las distintas manifestaciones o ejemplos que se han recogido se han agrupado en cinco categorías: participar; fiscalizar o velar; auto exigirse; dar a conocer o “representar”; cuidar; y apostar vs. conceder.



La mayor parte de las manifestaciones descritas se han reconocido como ejemplos de vínculo sano, si bien cabe señalar que algunas de ellas han suscitado un debate interesante que conecta con algunos de los retos a los que el sector se enfrenta actualmente en materia de vínculo.

PARTICIPAR

Participar en la organización en la que se trabaja es una forma de vincularse a ella. Se ha hablado de participación en sentido amplio, aludiendo tanto al ámbito del puesto de trabajo como al de la organización en su conjunto e incluso a la participación en espacios vinculados con la actividad de la organización pero ajenos al trabajo (aniversarios de la organización, etc.).

Desde esta perspectiva, son ejemplos de vínculo que están presentes a día de hoy:

- participar en la toma de decisiones sobre la actividad profesional concreta que se realiza;
- acudir a formación que la organización oferta;
- formar parte de foros que trascienden el propio núcleo de trabajo más directo (comisiones de trabajo transversales, planes estratégicos, equipos de mejora, etc.);
- proponer ideas y soluciones ante los problemas o los retos;
- asistir a actos que organiza la entidad (actos conmemorativos, etc.) aun fuera del horario laboral;
- asistir a eventos que organizan otros y guardan relación con la actividad de nuestra organización aun fuera del horario laboral (aniversarios de la organización, actos concretos de la entidad, etc.)

Cabe destacar la idea de corresponsabilidad en el desarrollo de la organización que subyace a buena parte de los ejemplos.

“Participar en los foros que se abren, los equipos de trabajo que se crean (equipos de mejora, comisiones...). Ahí sí se nota quién está vinculado porque es estar implicado con la entidad. Sí que cada vez percibo que las personas se interesan más por estas cuestiones”. (GR)

“Por poner un ejemplo concreto nosotros teníamos que buscar a un trabajador que viniera a estos grupos de discusión y me he dado cuenta de dos tres trabajadores que no han querido casi ni escuchar la propuesta y luego gente que me ha tocado la puerta preguntando por los grupos de discusión y que sí les gustaría participar. Es gente que quiere estar en las acciones concretas, por indagar en la mejora de la organización”. (GR)

“La vinculación se puede ver en la iniciativa, en la creatividad... proponer iniciativas para el crecimiento de la organización, del programa”. (GR)

“También me siento valorado cuando aparece un problema, un proyecto que hay que elaborar, una dificultad a la que responder... y el grupo trabaja con corresponsabilidad, se siente corresponsable a la hora de afrontar esa dificultad o reto”. (GR)

FISCALIZAR Y VELAR

El vínculo con la organización pasa también por fiscalizar y exigir más a la organización. Ser crítico o crítica con la organización y velar porque ésta sea coherente puede ser otro indicador de que existe implicación.

Cuanto más se comparte la misión de ésta mayor es la exigencia hacia ella: tratar de que los valores que guían a la organización, su filosofía, estén presentes en el día a día de la actividad; velar porque los derechos sociales que defiende la organización se reflejen también en el planteamiento para con el colectivo remunerado de la organización, etc.

“(...) si la organización además de trabajar en lo social tiene también en otros aspectos una política social (...) le pido ser consciente mucho más allá: políticas de igualdad, no incitar a una compañera a cambiar su derecho de maternidad... yo defiendo unos derechos pero soy sujeto también de otros. A la organización le pido ir más allá”. (GT)

“El que propone mejoras aunque le esté costando decirlo porque, por ejemplo, el trabajo de un colega no haya sido como debiera ser. Eso también es vínculo que además está ligado a los valores de la organización”. (GR)

“Fiscalizas y exiges más a la organización: al estar vinculado exiges más y velas porque no sea incoherente. Das más y exiges más”. (GT)

AUTOEXIGIRSE

Normalmente las personas que son exigentes con la organización son aquellas que se sienten más implicadas y que suelen contribuir a la mejora de la organización con su propio esfuerzo y autoexigencia, mostrando preocupación por trabajar bien y mejor, formándose, tratando de ser mejores profesionales, etc.

También en este caso, los ejemplos de vínculo aluden a la responsabilidad de los y las profesionales:

“A mí me gusta mucho el tema de la fiscalización. No sólo de cara a la organización sino también a ti mismo. Creo que existe vinculación cuando te exiges más a ti mismo, cuando exiges a la organización, cuando piensas en lo que se está haciendo bien y lo que se está haciendo mal. (...) Como eres parte de algo quieres que ese algo esté bien. Ahí está el vínculo, en hacerlo lo mejor posible”. (GT)

“Creo que más allá del tiempo un indicador de vínculo es la mejora profesional, es decir, el querer hacer mejor lo que hago. ¿Y cómo se mide eso? Aprender a hacer cosas nuevas, formarme...ahí se muestra el interés por lo que se hace y cómo se hace”. (GT)

“Tener preocupación por trabajar bien. Querer mejorar el día a día de las personas y del espacio de trabajo”. (GT)

“Yo entiendo vínculo, por ejemplo, si hay algún problema dar una solución, me responsabilizo de lo que ocurre...” (GT)

DAR A CONOCER O "REPRESENTAR"

Dar a conocer la organización, en cierto modo ser una de sus caras visibles y representarla ante terceras personas (aunque no sea de manera institucional, sino informal), es otra muestra de vinculación a ella.

Desde esta perspectiva, son ejemplos de vínculo:

- hablar bien de la organización fuera del entorno o el horario laboral;
- identificarse y darse a conocer como parte de la organización impulsado por el orgullo de pertenecer a ella y dando a conocer los objetivos alcanzados...
- proponer a otras personas para que formen parte de la organización

“Ser la cara visible de la organización. Identificarte y darte a conocer como parte de la organización, hablas en la calle de ella y de su misión”. (GT)

“La gente que en su entorno cercano habla con orgullo de su entidad y del colectivo con el que trabaja. O que traen a gente voluntaria de su entorno o que traen currículums para que puedan trabajar en la organización”. (GR)

CUIDAR

El cuidado mutuo es otro de los elementos que se han señalado. La organización cuida de las personas y las personas cuidan de la organización, que en última instancia son el resto de personas con las que se convive en el marco de la organización.

Así, puede hablarse de los siguientes síntomas de apego:

- mostrar interés y preocupación por los y las compañeras de trabajo;
- cuidar las relaciones afectivas;
- ser empático o comprender a la organización ante situaciones complicadas o de desagrado asumiendo decisiones con las que no se está del todo de acuerdo...

“Mostrar interés por compañeros y compañeras. Lo relacional y lo afectivo. Tener relaciones afectivas sanas”. (GT)

“Cuando revisamos entre todos cómo vamos, estamos respondiendo a la misión, cómo estamos en lo personal... cuando dedicamos una jornada a cómo estamos, a cuidarnos mejor (...) eso es para mí un buen vínculo. Cuando cuidamos a la gente y somos proactivos. Cuando le decimos a alguien que está trabajando demasiado...”. (GR)

“Nosotras que hacemos muchas de esas concesiones creo que somos conscientes de que tiene que ver con la precariedad del sistema y que es muy difícil bajar el pistón y salvaguardar las cuestiones de la organización o el modelo que queremos. No te sitúas desde el enfado a la dirección, la responsabilidad no la cargas en la dirección si no que sabes que hay otros factores”. (GT)

APOSTAR VS. CONCEDER

El compromiso con la organización o actividad que se realiza desde ésta puede traducirse también en apuestas, entendiéndolas como la disposición a realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización.

Se han denominado “apuestas” a aquellos esfuerzos o cesiones que han contado con un amplio acuerdo y han sido entendidos desde un punto de vista positivo.

Entre las que actualmente se están llevando a cabo destacan:

- tener flexibilidad y disponibilidad horaria para responder a necesidades puntuales del trabajo;
- trabajar en horas que no se corresponden a la jornada laboral ante situaciones puntuales que lo requieran previo acuerdo por ambas partes;
- pensar o preocuparse por el trabajo fuera del horario laboral (llevarse “preocupaciones” a casa, pensar en ideas nuevas fuera del trabajo, etc.)...

Para que puedan ser enmarcados bajo esta óptica positiva se entiende que los esfuerzos han de compensarse a través de acuerdos entre las dos partes que garanticen la reciprocidad y el cuidado mutuo.

“El vínculo no tiene por qué estar en quien más horas mete. Se trata de compatibilizar tu trabajo con tu vida personal y circunstancia vital en ese momento. Donde se demuestra más es en esa flexibilidad cuando hay que sacar algo concreto y no hace falta que yo te diga que te quedes, tú mismo ves que es de todos. Ahí es cuando viene la corresponsabilidad de la entidad de que cuando esa persona está ahí cuando lo necesitas, mañana va a tener una circunstancia personal y le vas a dar ese trato especial. Tú has dado y yo te lo doy. Eso es lo que hace que las cosas surjan y fluyan en la forma en la que tienen que ser”. (GR)

“Yo diferencio muy bien al “jetilla” que está desvinculado y que a las tres menos cuarto cuando su hora es a las tres está ya cambiándose en el vestuario. Y siempre son los mismos. Y luego está la gente que a las tres menos cinco sigue dando a alguien de comer. Esta es gente que está implicada con la persona y con el servicio... ahí si veo quienes están más o menos vinculadas (...) Eso muestra un poco qué grupo o qué personas están más vinculadas a efecto de dar servicios y quienes priorizan un poco las necesidades individuales para irse incluso antes de la hora... Vínculo lo vínculo con la flexibilidad que tiene el trabajador a la hora de atender”. (GR)

“Tienes gente que trabaja toda la jornada y es normal que vaya al médico dentro del horario laboral pero tienes gente con jornadas muy partidas y que puede ir a otra hora. En algunos casos es de buena voluntad adaptarte porque además en ocasiones te tienen que sustituir. Pides que cada uno conozca sus circunstancias y que las consiga aunar por el interés de la empresa”. (GR)

“Dar el esfuerzo en el momento que se necesita en un proyecto concreto. Luego la entidad verá como apoyar eso. Las dos partes (organización y trabajador) deben dar”. (GR)

Algunas personas explican la realización de dichos esfuerzos, por el beneficio o satisfacción personal y profesional que les reportan.

“Si esa concesión te revierte en una satisfacción personal y profesional es más fácil que a la semana siguiente vuelvas a dar el mismo paso. Ceder ha revertido en tu ilusión, en tu trabajo, en la relación con tú compañero, en acabar la jornada e irte a la cama pensando que qué bien que no me llevo nada, etc.”. (GT)

Si bien es muy posible que este tipo de manifestaciones de vínculo estén presentes también en organizaciones de otros sectores, se considera que en buena medida caracterizan al Tercer Sector Social.

“Que estas concesiones se dan en todo el sector evidentemente no, pero que de alguna forma nosotros por los colectivos con los que trabajamos sí que creo que podemos tener mayor tendencia a estas cosas. Lo entiendo en diferencia con otros sectores”. (GT)

Sin embargo, cabe señalar que también se ha aludido a “concesiones” o renunciaciones que no han contado con un amplio acuerdo y han sido entendidas como manifestaciones de un vínculo poco saludable y susceptible de ser revisado.

Entre las concesiones se han identificado los siguientes ejemplos concretos:

- asumir responsabilidades que no corresponden con las del puesto que se ocupa;
- renunciar a ciertos derechos laborales como puede ser solicitar una reducción de jornada, o ir al médico en horario laboral;
- utilizar o dar el móvil personal para el trabajo sin que sea estrictamente necesario;
- mostrar completa flexibilidad y disponibilidad horaria hasta el punto de supeditar siempre otros asuntos a los laborales;
- trabajar en horas que no corresponden a la jornada laboral sin medidas compensatorias;
- preocuparse por el trabajo fuera del horario laboral (llevarse trabajo a casa...) con una frecuencia tan alta que impide descansar suficientemente...

Los dos primeros ejemplos no se consideran de ningún modo manifestaciones de un vínculo positivo, mientras que las siguientes ejemplarizan formas de vínculo que, sólo pueden ser positivas, en el marco de acuerdos que las limiten.

“Hay que hacer un espacio entre tu vida laboral y la personal. Eso no quiere decir que en un momento puntual o particular en el que tienes una llamada de teléfono, etc. Pero son momentos puntuales que estás dispuesto y no te importa. Es importante diferenciar eso”. (GT)

“Debe de haber distintas formas de desarrollar el vínculo. La flexibilidad y la disponibilidad es un elemento clave y yo lo mantengo pero no es lo mismo que estar disponible a cualquier hora para hacer cualquier cosa”. (GR)

“El estar disponible sí pero no en todo momento y no siempre las mismas personas. Asumir responsabilidades que no corresponden, por ejemplo, yo no lo acabo de ligar con compromiso”. (GR)

“Algunos de los puntos son enfermizos y a la larga va en contra de una relación sana”. (GR)

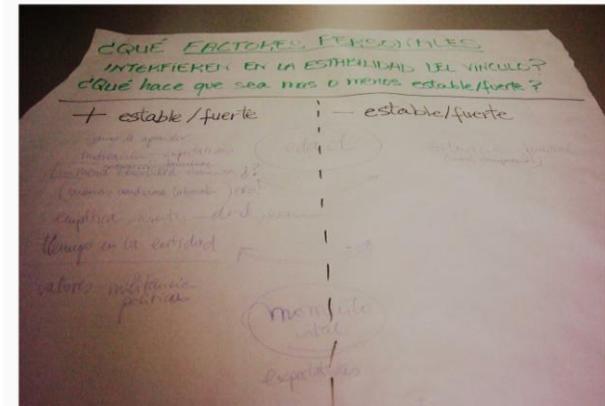
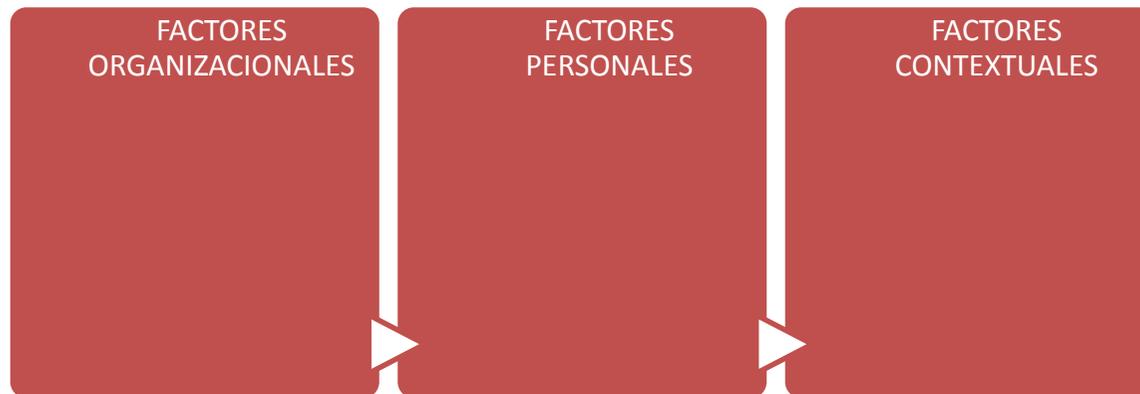
“En la medida que hacemos el acto de salud mental de separar hasta donde sí y hasta donde no cuidamos más nuestro vínculo. Si yo me paso en mis concesiones va a llegar un momento en el que voy a cascar y hasta aquí he llegado. En cambio, si me cuido y guardo espacios de distancia -desconecta que estás tomando algo'- vas a estar más fresco cuando vuelvas a la organización y vas a hacer mejor. Sin confundir cesión de cierto espacio con `mi vida es la organización”. (GT)

7. FACTORES POTENCIADORES Y LIMITADORES DEL VÍNCULO

¿De qué depende el vínculo? Diferentes variables interfieren en la configuración del vínculo entre personal remunerado y organización -el tamaño de la organización, la edad del o la trabajadora, la trayectoria anterior de ésta, etc.- lo que contribuye a la existencia de una realidad heterogénea en cuanto a tipos de vínculo.

Aunque algunas variables pueden incidir de manera distinta en unas y otras organizaciones, en general, hay factores que tienen un carácter potenciador del vínculo mientras que otros factores tienden a limitar el desarrollo de una relación positiva entre organización y personal remunerado.

El análisis de los mismos se ha estructurado diferenciando tres tipos de factores: factores organizacionales, factores personales y factores contextuales. Explorar su alcance y sistematizar la información que deriva de la reflexión en torno a los mismos permite, no sólo dar una respuesta a la pregunta planteada, sino también, generar conocimiento útil para ser integrado en el planteamiento de las propuestas de mejora orientadas a crear y fortalecer el vínculo.

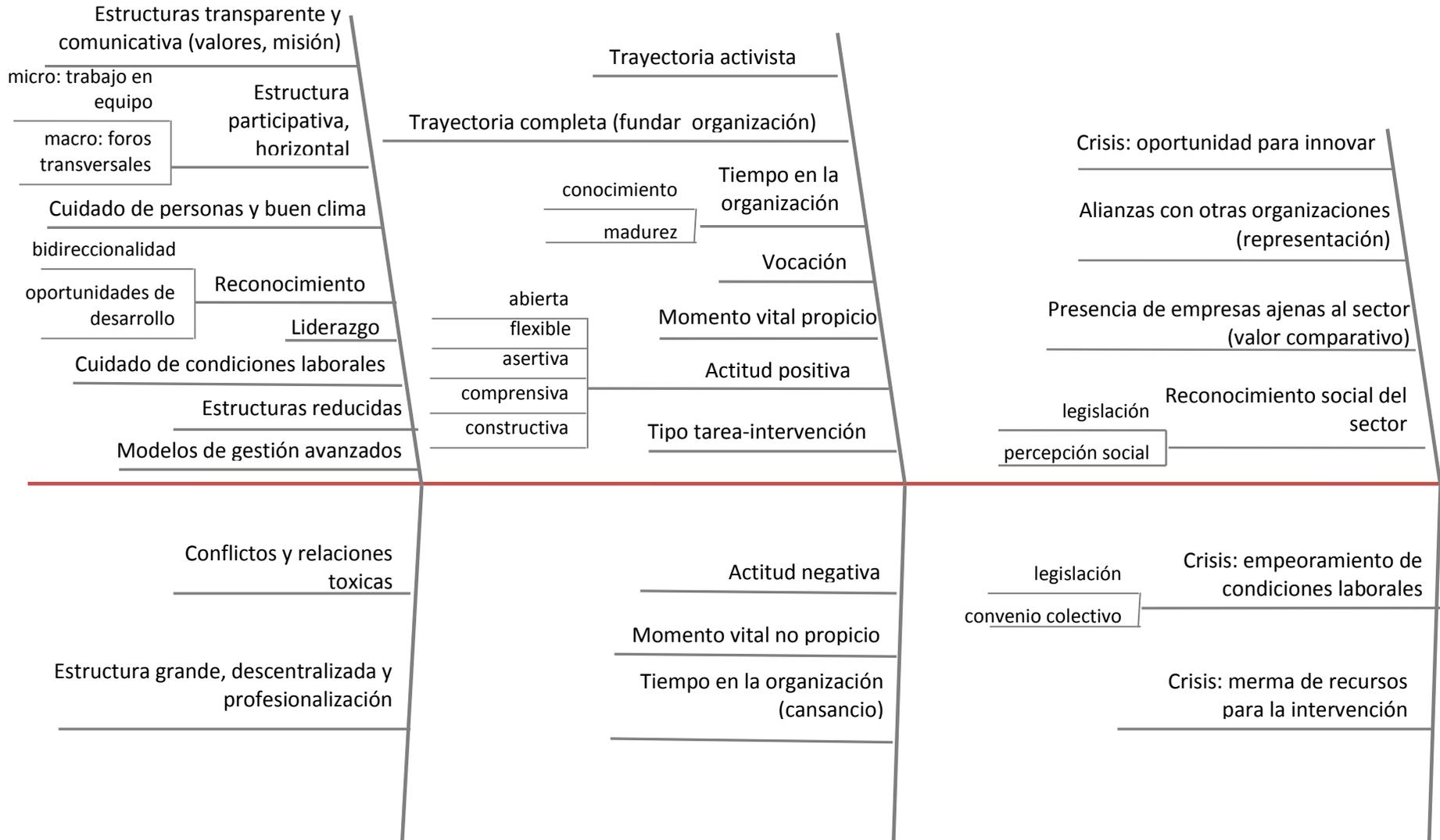


“El vínculo es algo que debiera existir en todas partes pero también es algo que debiera impulsarse más con las distintas patas de la organización: usuarios, trabajadores, voluntariado. El vínculo con todas las personas es lo que debe hacer fuerte a este sector. Ser una organización participativa a través de todas sus patas”. (GT)

ORGANIZACIONALES

PERSONALES

CONTEXTUALES

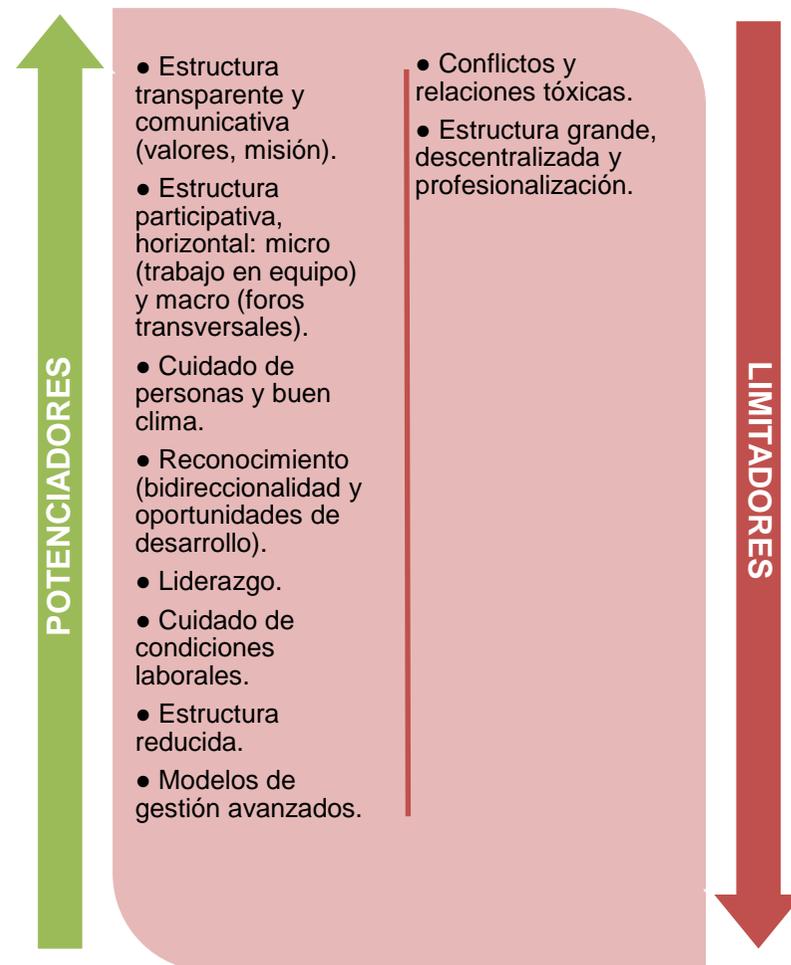


¿Cuáles son los FACTORES ORGANIZACIONALES potenciadores del vínculo? ¿Y los que lo limitan?

Las organizaciones del Tercer Sector Social han vivido numerosos cambios en los últimos años, muchos de ellos relacionados con un proceso de crecimiento y profesionalización: cambios en las formas y modelos de gestión, volumen importante de nuevas incorporaciones de personal remunerado, cambios en la forma de entender las relaciones dentro de las organizaciones, etc.

Con la evolución de las entidades también ha evolucionado el vínculo y sobre todo, se han producido cambios en la capacidad de influencia que algunas variables tienen para fomentarlo o limitarlo.

Por eso es necesario que las organizaciones adapten su gestión del vínculo atendiendo a la lógica actual de estos factores.



Uno de los elementos potenciadores del vínculo en las organizaciones, al que con mayor frecuencia se ha hecho alusión, es la existencia de una **estructura organizacional transparente y comunicativa**. Para que la estructura sea percibida como tal se requiere de canales de información adecuados para garantizar la transferencia de información sobre el devenir de la propia organización al conjunto de personas implicadas en ella.

“La clave de todo esto es que todos consideremos que la organización es nuestra, que somos parte de la organización, que la organización es también nuestra. En ese sentido la transparencia es un elemento fundamental dentro de una organización. Nadie considera suyo algo que no conoce. La transparencia en la toma de decisiones, la transparencia en los asuntos económicos, etc.”.(GR)

“Yo he visto que, con los años, estamos pasando a lo profesional. Estamos en ese cambio. Antes ibas a dar una idea y te decían que a ti no te pagan por pensar. Eso te va limitando a hacer sólo lo tuyo. Ahora funciona la comunicación, nos cambiamos informes, nos damos ideas, te aceptan esas ideas, etc. Eso hace que empieces a participar y te hace abrirte más (...) creo que la gente tiene ganas de participar y es fundamental la comunicación interna hasta el último de la empresa. Veo una evolución en mi sector”. (GT)

En la medida en que la organización es transparente en su gestión y mantiene activos los canales de comunicación interna, existe una mayor probabilidad de que las personas se sientan parte de ella por cuanto la conocen más, saben de su funcionamiento, visualizan sus logros y además, sienten que pueden comunicarse con ella.

La importancia de la transparencia y la comunicación se relaciona sobre todo con la posibilidad de:

- conocer la estrategia que contextualiza la toma de decisiones;
- tener información sobre el devenir de la organización en materia económica;

- conocer la actividad que realizan el resto de los equipos de la organización;
- saber a quién acudir cuando existe un problema;
- poder tener una comunicación directa con los equipos directivos;
- tener libertad para hablar y opinar, contar con una escucha activa donde no entran los juicios y la comunicación es clara y con buena predisposición por ambas partes;
- disponer de una correcta definición de las expectativas.

“Es importante también no caer en juzgar (...) En un momento determinado si alguien está haciendo unas cosas mal o bien que haya una claridad de comunicación porque igual detrás de todos esos comportamientos o actitudes hay unos motivos concretos. El hecho de aclarar las situaciones y no prejuzgar sin más. El sentarse en una mesa y profundizar. En eso se ve una predisposición por ambas partes de querer mejorar”. (GR)

Por encima del resto de cuestiones mencionadas, a la hora de crear y fortalecer el vínculo, destaca la importancia de garantizar mecanismos para dar a conocer los valores y objetivos de la organización más allá de la actividad propia de cada trabajador y trabajadora, para conseguir trasladar un visión global del proyecto de la entidad.

“Yo estoy entre la vieja guardia y la nueva. Conmigo se hizo mucho ejercicio para explicar cómo funcionan las cosas...hay cosas que son importantes. Igual me parece importante el lenguaje que utilizas a la hora de dirigirte al colectivo, la forma de hacer... en ese tipo de cosas igual se ha perdido. Antes era la misión lo que más se trasladaba ahora se limita a la actividad. Igual se ha olvidado eso”. (GT)

“La transmisión de la misión de la organización es importante para crear vínculo. Aunque yo no haya estado desde el principio hay personas que han hecho un esfuerzo por trasladar a los nuevos (contar por qué nació, por qué se tomaron ciertas decisiones para entender por qué las cosas son como son). Suelen ser aportaciones desde lo personal”. (GT)

El segundo elemento potenciador se refiere a la existencia de una **estructura participativa** y guarda estrecha relación con el factor anterior, por cuanto la participación efectiva no es posible sin información y también, porque algunas estructuras de participación pueden favorecer la comunicación interna.

“La vinculación sin la participación no sirve para nada. Nos vinculamos por el tipo de personas que somos, por el perfil profesional que tenemos, pero no es posible sin participación”. (GT)

“El vínculo es algo que debiera existir en todas partes pero también es algo que debiera impulsarse más con las distintas patas de la organización: usuarios, trabajadores, voluntariado. El vínculo con todas las personas es lo que debe hacer fuerte a este sector. Ser una organización participativa a través de todas sus patas”. (GT)

La participación puede ir desde lo micro -participar, opinar y decidir en relación a un puesto de trabajo concreto- hasta lo macro -participar en las cuestiones que atañen a la organización en su conjunto-.

Participar a nivel micro se relaciona con el fomento del trabajo en equipo, que favorece tener una relación cercana con otras personas de la organización, compartir ideas, intercambiar opiniones, construir conjuntamente el escenario en el que se desarrolla la actividad del día a día, etc.

El vínculo que se crea en relación al equipo de trabajo no siempre garantiza la existencia de un vínculo fuerte con la organización, pero en la medida en que suele surgir de un modo más natural, puede servir como sustrato y posteriormente revertir positivamente en el vínculo con la organización.

Cuando la participación se da a nivel macro, se favorece la visión global sobre el conjunto de la organización y su gestión y, al mismo tiempo, se incentiva el sentimiento de construcción colectiva. Las

personas sienten que forman parte de la transformación de la organización y se implican más.

El potencial de este tipo de participación radica en la posibilidad que ofrece para transmitir valores y objetivos más allá de la actividad propia de cada trabajador y trabajadora, lo que favorece entender el proyecto común que representan las organizaciones.

Esta transmisión puede realizarse a través de distintos canales de información, pero cobra especial fuerza la transmisión que se realiza en el contacto con compañeros y compañeras que llevan años formando parte de la organización.

“En una entidad de 400 personas con tanta dispersión se nota que cuando las personas participan en cuestiones más transversales hay un crecimiento”. (GR)

“El implicar a todo el mundo, crear espacios, trabajo en equipo, tener información, etc. favorece y es la clave. Si no se tiene como principal prioridad vamos a trabajar cada uno a su manera sin proyecto común. Así pasan los años y te desmotiva. Hay gente que lleva muchos años y se va saliendo del carro”. (GT)

Una estructura que garantiza espacios de reflexión donde se escucha la opinión de distintas personas favorece el vínculo porque participar supone “sentir que cuentan contigo”, que a través de la consulta las personas forman parte de las decisiones.

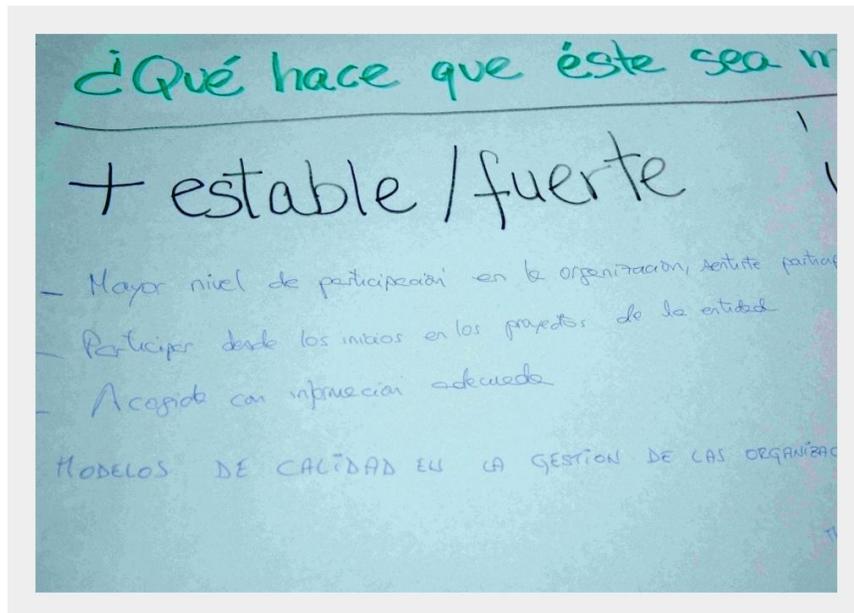
En definitiva, la participación posibilita cierta horizontalidad y que las personas se sientan parte de la construcción del proyecto. La participación puede ser un antídoto contra la desmotivación, un catalizador de la implicación y la innovación que pueden aportar las personas y es una forma de reconocimiento.

Además, la participación puede tener un efecto sanador y representar una oportunidad para recuperar el vínculo en aquellos casos en los que por uno u otro motivo se ha deteriorado.

“Antes no había participación. Yo puedo decir que he estado quemada durante muchos años por ese motivo y se me ha pasado la quemazón porque ahora puedo participar. Se cura”. (GT)

“Te quemas más por la falta de participación y porque no te tienen en cuenta (...). Pero la vinculación y el sentirte quemado -de lo que se habla demasiado poco en el sector- está ligado a no sentirte partícipe, de estar en contra con la misión, de cómo se está llevando a cabo, etc. tú crees que haces y no te reconocen”. (GT)

“En relación a lo que se decía de estar quemado o enfadado porque no se la escucha, que no se la valora o que no se la reconoce es diferente a la gente que está cansada por las concesiones. Creo que son procesos muy distintos y se generan procesos distintos. Creo que hay gente que ha estado implicada y que cuando la coordinación ha cambiado porque llega alguien que no trabaja en equipo se ha quemado porque se la deja de tener en cuenta”. (GT)



Por otro lado, se ha destacado el **cuidado de las personas** que trabajan en la organización (remuneradas, voluntarias, usuarias) como uno de los factores influyentes en el vínculo. Para fortalecer el vínculo es importante prestar atención a las situaciones personales, las emociones, etc.

Un buen clima y unas relaciones interpersonales satisfactorias favorecen la motivación y la implicación de las personas. Y en sentido opuesto, una gestión inadecuada de los **conflictos** y las relaciones “tóxicas” (asociadas a la desmotivación, actitudes poco constructivas...) entorpece significativamente el vínculo.

“El buen ambiente es importante, en el trabajo, con los voluntarios, con las familias... es importante para que la gente se enganche y tenga ganas de venir”. (GT)

Así, conseguir que los y las profesionales perciban que las personas cuentan en la organización y que constituyen un pilar a proteger, a cuidar, favorece que se vinculen al proyecto. El cuidado del vínculo en las distintas patas de la organización (personal remunerado, voluntariado, etc.) revierte de manera positiva en las personas atendidas.

“Lo que nos une es que el objetivo final es la persona. En el Tercer Sector el vínculo debe ser más mimado y cuidado en todas las patas que lo conforman porque de no ser así el mal resultado deriva en las personas atendidas”. (GT)

“Si la acogida y el buen trato es un valor y veo que la entidad lo cuida, lo valora, lo revisa... eso también me enamora, me gusta...”. (GR)

El cuidado también puede entenderse desde la perspectiva del **reconocimiento**.

Cuando las personas que trabajan en una organización se sienten reconocidas, bien sea por parte de las personas usuarias, bien por los y las compañeras de trabajo o por las personas responsables

de la organización, se sienten más satisfechas y motivadas y ello contribuye a una mayor implicación.

Este reconocimiento puede traducirse en palabras y actos de aprecio pero también, se puede contribuir al reconocimiento a través de la formación o las oportunidades de desarrollo profesional que se brindan. Las oportunidades de desarrollo profesional dan salida a las expectativas y motivaciones de las personas (realizar nuevas tareas, trabajar con otros equipos, etc.). Este desarrollo se asocia con la promoción interna, la formación y el aprendizaje continuo, etc.

“Reconocimiento de tus compañeros, saber que los compañeros te tienen aprecio, empatía y te ofrecen un apoyo”. (GT)

“Al final eso nos salva muchas veces, lo que recibes de los usuarios y no tanto de tus responsables”. (GT)

“En cuanto al reconocimiento puede concretarse en formación, cuando se facilita, se promociona... todo eso fortalece el vínculo”. (GR)

“En el caso de las organizaciones se ve el vínculo cuando se da la oportunidad a las personas de hacer cosas distintas a las que venían haciendo, oportunidad de formarse, de cambiarse de equipo o de puesto... más allá del tiempo, el uso de ese tiempo”. (GR)

“El tener un problema con una persona a mi no me hace quemarme con la organización. Mi quemazón con la organización puede venir porque yo me he implicado mucho en mi trabajo y de repente no se me valora. Las quemazones que podemos tener cada uno pueden ser diferentes pero creo que la mayoría vienen de ahí”. (GT)

El reconocimiento como factor potenciador de vínculo se relaciona a su vez, con el concepto de bidireccionalidad. Los y las trabajadoras deben sentir que existe un feedback en relación a la labor que desempeñan, que se establecen mecanismos de escucha mutua y que su aportación en la entidad les reporta un beneficio más allá del salario: “sentir que se da y se recibe”.

El cuidado de las condiciones laborales de las personas que trabajan en las organizaciones es otro factor al que hay que atender. No cumplir con el convenio establecido o no garantizar ciertos derechos laborales va a repercutir negativamente en el desarrollo del vínculo.

Por el contrario, establecer mecanismos de negociación colectiva y reforzar los canales de comunicación que ofrezcan transparencia pueden contribuir a contextualizar las decisiones e incrementar el sentimiento de pertenencia.

Otro de los factores identificados se refiere al **liderazgo** que se ejerce desde la dirección. Un tipo u otro de liderazgo establecen condiciones diferentes para desarrollar el vínculo. Por eso se considera fundamental que las distintas personas que ejercen el liderazgo en la organización estén alineadas con las claves a las que aluden el resto de factores.

Un modelo de liderazgo participativo, adaptado a los nuevos escenarios o el hecho de que quien lidera cuente con habilidades sociales e implique y motive a las personas que trabajan en la organización favorece que las personas se sientan parte de la organización, frente a otros estilos que no ponen a la persona en el centro y pueden debilitar el vínculo.

También se considera importante que las personas que asumen la responsabilidad de liderar prediquen con el ejemplo ya que el vínculo es algo que también puede crecer por “contagio”.

Pero además, teniendo en cuenta las estructuras actuales de las organizaciones (áreas, servicios o departamentos que funcionan autónomamente, responsables o personal coordinador que lideran grupos de trabajo, etc.), conviene que esa forma de liderazgo sea compartida y fomentada desde los diversos espacios de trabajo.

“La responsabilidad o liderazgo condiciona la forma de vincularse de las personas a una organización”. (GR)

“El tipo de liderazgo de la organización hace que la balanza vaya hacia un lado o hacia otro”. (GT)

“Y yo a veces veo en ellos quien tiene más habilidades y quien tiene menos, quien tiene más poder para iniciar los cambios. Y yo deseo que nos quedemos con el que es más abierto porque es quien impulsa. Las personas responsables deben de atreverse por esas fórmulas”. (GT)

“La actitud que tú tienes de preguntar a esa persona, de implicarla, etc. tiene una influencia enorme. Por eso en cada equipo cambia. El tema del liderazgo es fundamental (...) Cuando llevas mucho tiempo intentando motivar a la gente no es lo mismo con el primero que con el quinto. Por eso hay que hacer un poco de reciclaje y autocrítica porque no transmitimos igual”. (GR)



En la reflexión en torno a la influencia que el tamaño y la estructura organizacional pueden ejercer sobre el tipo de vínculo que se genera se han advertido diferentes perspectivas.

Por un lado, parece que en **las estructuras reducidas** - fundamentalmente organizaciones con poco personal remunerado-

el vínculo se genera casi de forma natural por cuanto las relaciones son más cercanas, la comunicación resulta más fácil, la toma de decisiones a partir del consenso encuentra menos obstáculos, la participación del conjunto de personas de la organización es relativamente sencilla, etc.

“Tu implicación en una organización pequeña tiene que ser mayor que en una grande... Pero no sólo por trabajar en más tareas sino porque en una pequeña eres una pieza clave en el engranaje, en un porcentaje mayor que en una empresa grande. Por eso tu implicación y tu vínculo debe ser mayor”. (GR)

“Al principio (hace 20 años) todo surgía de manera natural. La organización era lo suficientemente pequeña como para que la implicación, la participación, etc. surgiesen desde la propia motivación de los trabajadores y que aquello revirtiera en la organización y diera pie a espacios de participación, de trabajo, etc.” (GT)

Por otro lado, el **crecimiento y la profesionalización de las organizaciones** pudiera considerarse un factor limitador de vínculo por cuanto éste deja de surgir de manera natural o espontánea y requiere que las propias organizaciones desarrollen mecanismos y estrategias para favorecer el vínculo.

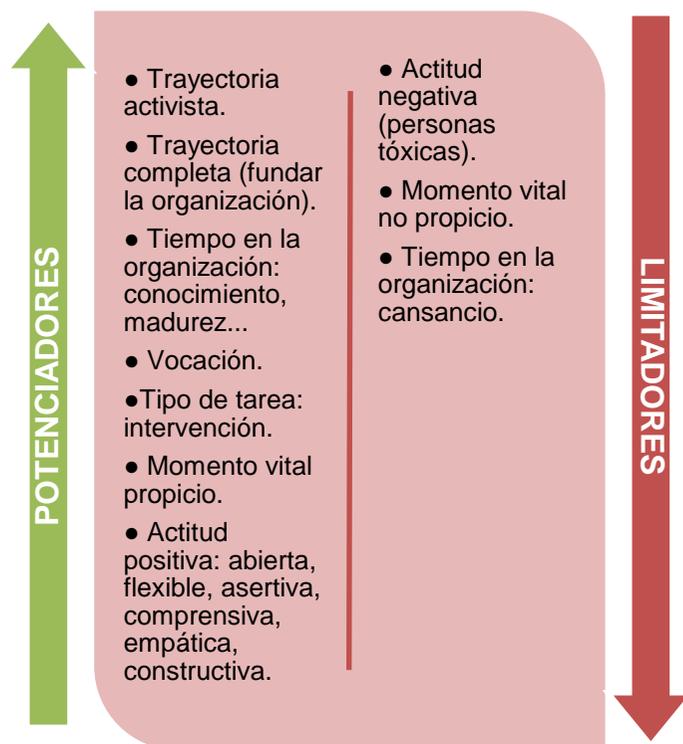
Ahora bien, eso no es necesariamente así. Algunas organizaciones con un importante volumen de personal remunerado y cuyo grueso de actividad es la intervención directa, han experimentado un avance positivo en relación al vínculo con la profesionalización y la incorporación de **modelos de gestión** avanzados.

Se trata de organizaciones en las que el personal remunerado reconoce claramente un avance en términos de mejora en la intervención con las personas así como en los procesos, lo que ha ido acompañado de un incremento de las oportunidades de participación que ha contribuido a que las personas se sientan más cerca de la organización y sus propósitos.

“Hasta ahora obedecía a lo que me decían, no participaba porque no había espacios de participación, etc. Quien decía lo que había que hacer era el personal que no era de asistencia directa. Sin embargo, desde unos años aquí no tiene nada que ver: equipos de trabajo, etc.” (GT)

¿Cuáles son los FACTORES PERSONALES potenciadores del vínculo? ¿Y los que lo limitan?

Podría decirse que algunas personas muestran una mayor predisposición a desarrollar un vínculo más fuerte con las organizaciones del Tercer Sector Social. Son personas que muestran alguna o varias características que actúan de factor potenciador del vínculo.



En general, se considera que a aquellas personas que cuentan con una **trayectoria previa de activismo**, militancia, voluntariado u otras formas de participación social les resulta algo más fácil

involucrarse en las organizaciones del Tercer Sector Social, por cuanto es más probable que sus valores personales coincidan con los de la organización y el fin último de transformación social adquiera un peso muy importante entre los motivos de permanencia.

“Tenemos un servicio con voluntariado y mucha de la fuente de la gente que entra viene de voluntariado. Yo creo que esta gente (cuando el voluntariado pasa a ser remunerado) viene o entra en la entidad con una perspectiva diferente (conocen el proyecto...). La parte de vínculo, de transformación... lo vives quizás más”. (GR)

“Ahora sigue habiendo muchos factores aunque es llamativo que muchas de las personas que trabajan en la organización y que han entrado hace poco tiempo hacen voluntariado en otras organizaciones. Creo que es un colectivo muy implicado en la transformación social a nivel general”. (GR)

“Sí que hay un cambio claro en las personas que entran. Las que llevaban hace unos años podían estar más vinculadas al voluntariado. Esas siguen llegando pero también personas que después de formarse llegan aquí (sin tener el vínculo del voluntariado). ¿Marca eso diferencia? Un poquito sí, pero solo un poco”. (GT)

En sintonía con la idea anterior, el hecho de **haber formado parte de la organización desde sus orígenes**, pertenecer al grupo motor de personas que consiguieron formalizar a través de la misma una iniciativa ciudadana, establece una clara diferencia cuando se habla de estabilidad del vínculo.

Mayoritariamente, las personas que han vivido el proyecto desde los inicios presentan un mayor sentimiento de pertenencia, un mayor compromiso y asunción de la misión y visión de la organización.

“Yo diferenciaría entre quienes han iniciado y vivido los proyectos y el resto. Esas personas son capaces de asumir y amoldarse a la situación que toca. Porque vienen de fases en las que no había recursos y todo se hacía a través del voluntariado, de las ganas de hacer”. (GR)

“Participar desde los inicios en los proyectos de la entidad hace que se esté más vinculado. Cuando participas en la construcción se marca un vínculo porque te sientes más parte del proyecto. También las desilusiones son más gordas. Es importante hacer partícipe a la gente de lo que tú has creado”. (GT)

El factor **tiempo en la organización** también parece influir en el vínculo entre personal remunerado y organización, si bien no se trata de una asociación unidireccional.

En algunas organizaciones se advierte que, mayoritariamente, las personas que llevan más años en la misma están más en sintonía con la misión y los valores de la misma, y tienen un sentimiento de pertenencia al proyecto más arraigado.

El hecho de llevar más tiempo en las organizaciones favorece el poder conocer mejor la organización en su conjunto y a los colectivos para los que trabaja; posibilita comprender mejor el funcionamiento de la entidad y las decisiones que se toman; fortalece la identificación con la organización a través de la interiorización de los valores y objetivos que ésta persigue, visualizando la forma en la que éstos están presentes en el día a día; etc.

“El llevar muchos años hace que te vayas identificando con el proyecto”. (GT)

“Algunas cosas se van valorando con el tiempo, después de tener una trayectoria. Los valores se van adquiriendo con el tiempo cuando además se ve que la organización aplica esos valores en los diferentes espacios (en las formas de participación, en la existencia de reconocimiento, etc.). No es lo mismo que te los cuenten al inicio o que vayas viendo que se aplican”. (GT)

“No puedes pretender que una persona que lleva un mes tenga un vínculo con la organización. El tiempo hace que crees vínculo. Yo considero que se necesita algo más de tiempo (más de dos años). Se necesita tener la oportunidad de conocer la organización, de vivirla para que eso funcione”. (GR)

“Hay una diferencia que comparto y es el tiempo que se lleva en la organización. En mi organización somos 400 trabajadores, se ha duplicado en poco tiempo. Tiene una trayectoria y hemos ido cambiando. En los últimos años se ha fomentado la participación, la vinculación, el compartir el proyecto... y vas viendo que quien más valora esto es la gente que más tiempo lleva. El sentimiento de pertenencia lo tienen más arraigado. En la entrada de gente más joven ciertamente hay unos estudios muy vinculados a nuestras entidades pero hay diferencia”. (GR)

Como se ha dicho, el vínculo no es algo estático sino que se transforma con el tiempo. Y, en este sentido, la influencia positiva del tiempo permite que personas cuya motivación inicial podía tener un carácter meramente instrumental, acaben encontrando otras motivaciones que les acercan a un compromiso con la organización de tipo más afectivo.

“En los últimos años hemos visto gente de administración, gente de limpieza, etc. que se acerca porque le ha surgido la oportunidad laboral pero luego ves que acaban vinculándose de tal forma que... Por ejemplo, tenemos personas que emplean días de sus vacaciones para marcharse de colonias. La cocinera que tenemos, por ejemplo, dice ‘los veo siempre a través de la ventana y yo quiero hacer algo con ellos’. Eso es algo que no habíamos visto hasta ahora. Esa persona no entra por eso pero luego acaba teniendo algo”. (GR)

También se asocia el paso del tiempo al bagaje, la experiencia o la madurez que en definitiva favorecen la estabilidad del vínculo.

Tener la capacidad de ver más allá del espacio propio, asumir responsabilidades, tener un mayor conocimiento global, etc. son actitudes que se adquieren con el tiempo, la experiencia y una madurez tanto personal como profesional.

“Madurez para diferenciar, para ver lo que está pasando más allá de tu espacio... más que la edad la madurez. A mayor madurez mayor responsabilidad”. (GR)

“La capacidad de visión más allá de lo que haces (qué es, qué hacemos, para qué...)”. (GR)

“El tiempo que llevas marca un poco la visión que tienes de la organización en todos los niveles. Hay etapas que tienes superadas. Con el tiempo te vas moldeando”. (GT)

Sin embargo, también se han recogido algunas alusiones en la dirección contraria. El hecho de llevar más tiempo en una organización también puede llevar aparejado el **cansancio** y el desgaste que pueden resentir el vínculo.

“La gente que se implica más siempre hemos trabajado más. Y eso pesa a lo largo de los años. Yo no creo que quien lleva más años está más motivado o más implicado. Creo que hay gente que lleva muchos años y está cansada así que va, hace su trabajo y se tira. No creo que sea inmediatamente. Yo he visto a mucha gente quemada y también a mucha gente que llevando muchos años sigue súper implicada”. (GT)

“Creo que en algún momento hemos cometido el error de pensar que la vinculación era estar disponible, renunciar, etc. como actitud personal. Eso puede ser que en algunas personas haya quemado”. (GT)

Por eso, también hay quien considera que existen otros factores que pueden influir en el vínculo con mayor fuerza que el tiempo. De tal modo que, cuando las personas recién llegadas son jóvenes y tienen ganas de aprender y están especialmente motivadas por su **vocación** pueden mostrar niveles de vinculación igualmente altos.

Así, con independencia del momento de entrada, el hecho de poder desempeñar un rol profesional acorde a los estudios realizados, el poder trabajar en el ámbito de actividad con el que se había soñado, disfrutar del trabajo y sentir que la tarea es importante... puede favorecer la vinculación con una organización.

“La motivación que te lleva a trabajar. Es decir, si la motivación es el dinero o que ese trabajo sea una lanzadera o que la motivación sea el trabajar con los colectivos que se atienden. Esta última favorece la vinculación”. (GR)

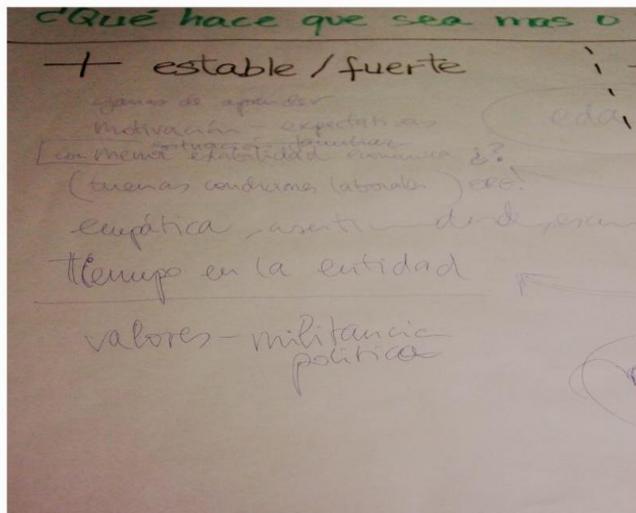
Además, se han identificado una serie de **actitudes positivas** que favorecen la creación y el fortalecimiento del vínculo. Sobre todo se han destacado:

- la actitud abierta y flexible ante determinadas situaciones y cambios;
- la comprensión y la empatía con compañeros y compañeras;
- la asertividad en la comunicación y el tener un discurso positivo (construir un relato positivo de la organización);

“Una actitud abierta. Ser capaz de aprovechar lo que te ofrece la organización. Lo importante no es por lo que empiezas, sino por lo que me mantengo. Es igual que en el voluntariado. Una buena predisposición a lo que la organización puede ofrecer puede favorecer un mejor vínculo”. (GR)

“La flexibilidad y la adaptación al cambio son importantes. Es un sector que se ha ido profesionalizando y las personas se han ido adaptando al cambio. Es verdad que esto es posible si los valores se siguen manteniendo acordes. También es importante saber que quizá algunas cosas no están alineadas pero lo estarán”. (GR)

“El discurso constructivo tanto internamente como a nivel externo. Si hay alguna dificultad, si hay algo que poner en marcha. Creo que las personas con mayor vinculación tienen un discurso constructivo general. Este discurso positivo es importante para saber que alguien está vinculado”. (GR)



Frente a las actitudes positivas cabe hablar de las **actitudes o personas “tóxicas”** que no favorecen el funcionamiento del trabajo ni el fortalecimiento del vínculo.

Las personas que no muestran una actitud colaborativa, carecen de implicación o motivación, priorizan lo individual o no se muestran corresponsables representan un obstáculo para el desarrollo del vínculo dentro de la organización y su influencia trasciende el ámbito individual y puede frenar la gestión del vínculo a nivel general de organización.

“Luego está también la gente que malmete. Hay personas tóxicas (...) generadoras de mal ambiente, las que van a destruir, las que no aportan, los que priorizan lo individual respecto a lo colectivo, que no participan, que sin escuchar ponen pegos, todo lo ven en negativo, la culpa siempre la tiene el otro...”. (GR)

El momento vital también resulta clave a la hora de entender la transformación del vínculo. Aquellas personas que se encuentran en un momento personal propicio para invertir energías (estado

emocional, cargas familiares, etc.) están más predispuestas a implicarse en el proyecto y por el contrario, puede haber momentos vitales menos propicios para que el vínculo con la organización se estreche.

“Si no tienes familia o hijos puedes permitirte quedarte más tiempo. No quiere decir que sea ni mejor ni peor. Esto puede hacer que el vínculo varíe pero no es ni positivo ni negativo. Se trata del ajuste de los momentos vitales. Por tener un hijo no me siento menos vinculada. Si la organización no es flexible a eso no podría darse”. (GR)

“El bagaje y la experiencia que se tiene hace que la energía sea otra. Quizá ahora me veo más capaz de asumir ciertas responsabilidades pero cuando pase un tiempo quizá piense que ya no me corresponde a mí. Tu propio momento vital”. (GT)

Por otro lado, hay quien considera que el **tipo de tareas** que se realizan o el perfil profesional (principalmente cuando se comparan perfiles de intervención y de administración) también establecen ciertas diferencias.

Algunas personas reconocen una mayor implicación con la actividad y el colectivo así como con la misión de la organización a quienes trabajan en intervención, mientras que consideran que los perfiles vinculados a administración están algo más lejos de este tipo de motivaciones.

“Hay una parte del trabajo que se realiza con las personas y otra que no. Yo no creo que alguien que entra en administración le motive las personas con las que trabajamos, para nada”. (GR)

“Yo creo que en los puestos de administración no piensan en el colectivo, piensan en la empresa. No piensan en una organización que trabaja en favor de...”. (GR)

Sin embargo, no hay un acuerdo pleno a este respecto.

“Hay varios ejes que se conectan: el tiempo de vida de la organización (antes y después), la dimensión de la organización (pequeña o grande), la intervención directa o no (entiendo que el tipo de actividad o el tamaño de la

organización puede hacer que el personal de administración muestre menos vinculación)". (GR)

"Las personas que acceden tienen una formación específica, sobre todo quienes trabajan de manera directa con los usuarios, por el tipo de discapacidad que es. Esa formación específica les trae a nosotros. Por otro lado, con respecto al personal de administración pienso que también hay una implicación especial porque el esfuerzo que haces es distinto porque conoces la finalidad. Rompo una lanza a favor porque creo que hay una gran implicación, en ocasiones más que la de las personas que trabajan de manera directa. A veces conocen factores que estos no conocen". (GR)

¿Cuáles son los FACTORES CONTEXTUALES potenciadores del vínculo? ¿Y los que lo limitan?

Los factores de contexto que pueden incidir en que el vínculo sea más o menos fuerte y estable guardan una estrecha relación, entre otros aspectos, con el **contexto de crisis actual**. La crisis puede ser un factor limitador del vínculo pero a su vez, puede favorecer la mejora y la innovación.



La **reducción de recursos** económicos pone o puede poner en peligro la calidad en la prestación de algunos de los servicios que ofrecen las entidades.

El personal se ve afectado por la desmotivación que conlleva ver limitada su capacidad de maniobra y acción. Y, en ocasiones, se sufre la frustración y tensión que supone la relación con aquellas personas usuarias que ven mermada la calidad o cantidad de los servicios prestados.

A raíz de la crisis también se han producido cambios en el panorama normativo que regula las condiciones laborales, los convenios colectivos, etc., Un **empeoramiento de las condiciones laborales** también puede acabar perjudicando el vínculo.

"Relacionándolo con las condiciones laborales pienso en gente que puede estar muy vinculada pero que si tiene que estar cinco meses sin cobrar no lo aceptaría". (GR)

No obstante, el contexto de crisis está jugando también en algunas organizaciones un papel de potenciador del vínculo. La crisis está obligando a las organizaciones a repensarse, superarse y visibilizar nuevas apuestas. La imperiosa necesidad de buscar nuevas alternativas de viabilidad, **innovar** y superarse ante las dificultades:

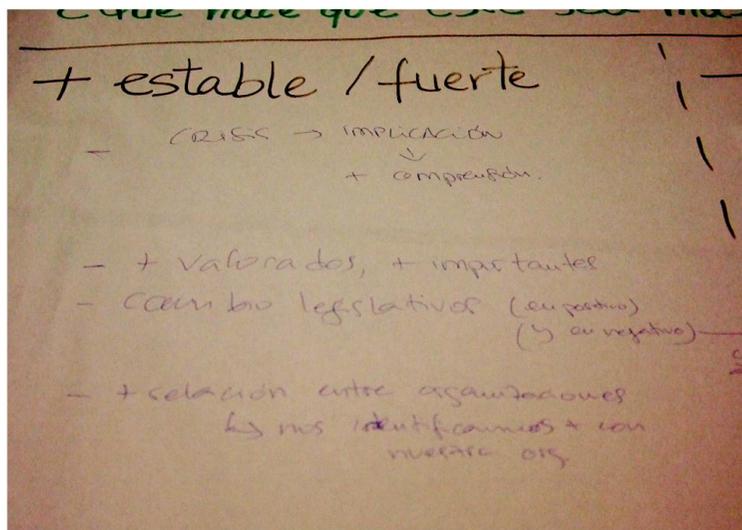
- ha visibilizado la apuesta de muchos y muchas profesionales por su organización y los colectivos que atienden, quienes están realizando un importante esfuerzo para que los servicios no vean mermada su calidad a pesar de los recortes económicos;
- ha forzado espacios de encuentro y el acercamiento de posturas en relación a las decisiones y directrices en algunas organizaciones del sector;
- ha potenciado una mayor implicación de las personas en la búsqueda de soluciones...

“Quizá ahí es donde se empieza a ver el vínculo que tenemos con nuestras entidades. El vínculo es algo interno y subjetivo y tú lo tienes con la entidad por el motivo que sea. Cuando todo va bien todo es más fácil. En este momento es cuando las personas que trabajamos en las organizaciones tenemos que ver cómo tiramos para adelante, cómo ser creativos, confiar en las personas que toman las decisiones porque igual a nosotros no nos compete, tendremos que ser más proactivos, más flexibles...” (GT)

“Nosotros hemos vivido el crecimiento organizativo, la consolidación y ahora la crisis con el declive. Ahí es donde se ha demostrado realmente los vínculos con la organización. No tanto porque los trabajadores no reivindicquen sus condiciones si no por las apuestas de sacar adelante la organización cuando las cosas van mal. Eso es una apuesta por la organización al margen de la apuesta por la misión que creo que es distinto (...) Los vínculos reales con la organización se ven cuando las cosas vienen mal dadas”. (GR)

“Hace que cuidemos más nuestro trabajo, que nos esforcemos más, que compartamos dificultades”. (GR)

“En momentos de crisis como el actual el tener un vínculo hace que las personas se muestren más implicadas y tengan una mayor comprensión hacia la organización”. (GT)



Esta misma situación de crisis y necesidad de ofrecer respuestas innovadoras ha obligado a muchas entidades a fortalecer sus **alianzas con otras organizaciones** y agentes sociales. A su vez, el incremento de las relaciones con otros ha contribuido a que las personas desarrollen una mayor identificación con su propia organización a la que representan en nuevos foros.

“A que establezcamos alianzas con otras organizaciones. Esto fomenta ilusión, nuevos proyectos, apoyo, seguridad...”. (GR)

“Una mayor relación con otras organizaciones supone una mayor identificación con la organización en la que trabajamos”. (GT)

Otro de los factores que se ha mencionado hace referencia a la **presencia de empresas ajenas** al Tercer Sector Social en la prestación de servicios sociales, ámbito en el que el Tercer Sector Social ha venido desarrollando su labor tradicionalmente.

Cuando los y las profesionales tienen oportunidad de comparar el trabajo desarrollado por estas empresas con el que viene desarrollando su propia organización, a menudo ponen en valor la oferta de las organizaciones del sector y con ello también se fortalece el sentimiento de vínculo.

“La intrusión de otras empresas que no son del sector favorece que se valore más a la organización porque se valora lo que ofrecen las organizaciones del sector”. (GR)

En relación con esta idea, se ha señalado la importancia que el **reconocimiento social del sector** (por parte de las administraciones, por parte de la ciudadanía, etc.) tiene de cara a reforzar el sentimiento de pertenencia a las organizaciones y fortalecer el vínculo.

Además, el reconocimiento social del sector ha ido teniendo su reflejo en determinados cambios legislativos, las apuestas políticas por el desarrollo de los servicios sociales, etc., lo que ha favorecido

que las personas se vayan vinculando al proyecto de las entidades de manera más estable y profesional que en épocas pasadas.

“En la sociedad se ha producido un reconocimiento de los colectivos con los que se trabaja y con ello de las organizaciones y de las personas que los atienden. Esto hace sentir que hacemos una labor importante”. (GT)

“La percepción social de que se hace un trabajo valorado, el estar más presentes en la sociedad, el reconocimiento de la sociedad hace que nos vinculemos más”. (GT)

“Las organizaciones cada vez son más reconocidas. Esto favorece tener una presencia y un prestigio que fomenta la permanencia y el vínculo”. (GR)

8. SIGNIFICADO Y DEFINICIÓN DE VÍNCULO POSITIVO EN EL TERCER SECTOR SOCIAL

El proceso de reflexión en torno al significado de vínculo en las organizaciones del Tercer Sector Social ha concluido con la identificación de aquellos ingredientes que lo definen en positivo. Esto es, adoptando una visión del vínculo que incluya tanto la perspectiva de la organización como de las personas que la integran, se han discriminado aquellos elementos que mayor significatividad tienen a la hora de explicar una relación satisfactoria y deseable para ambas partes.

Así, se ha conseguido consensuar una definición de “vínculo positivo”, que establece las coordenadas para alcanzar formas de relación que se caractericen por unir o empastar intereses, expectativas y visión de la organización y de las personas que trabajan en ella.



“Lo importante para el vínculo positivo es conseguir que los sentimientos y cómo lo vemos y lo vivimos desde los equipos directivos y desde los trabajadores se unan y se transformen en positivo. Es importante que desde los equipos directivos veamos como lo ven los trabajadores y juntar intereses”. (GR)

¿Qué ideas se asocian a vínculo en el Tercer Sector Social?
¿Qué se entiende por vínculo positivo?

Más allá de la definición estándar de vínculo que alude a cualquier relación entre una persona y la organización en la que ésta trabaja, la reflexión ha permitido conocer qué entienden por vínculo las personas que trabajan en las organizaciones del Tercer Sector Social y así identificar ideas comunes, matices diferenciales, asociaciones...

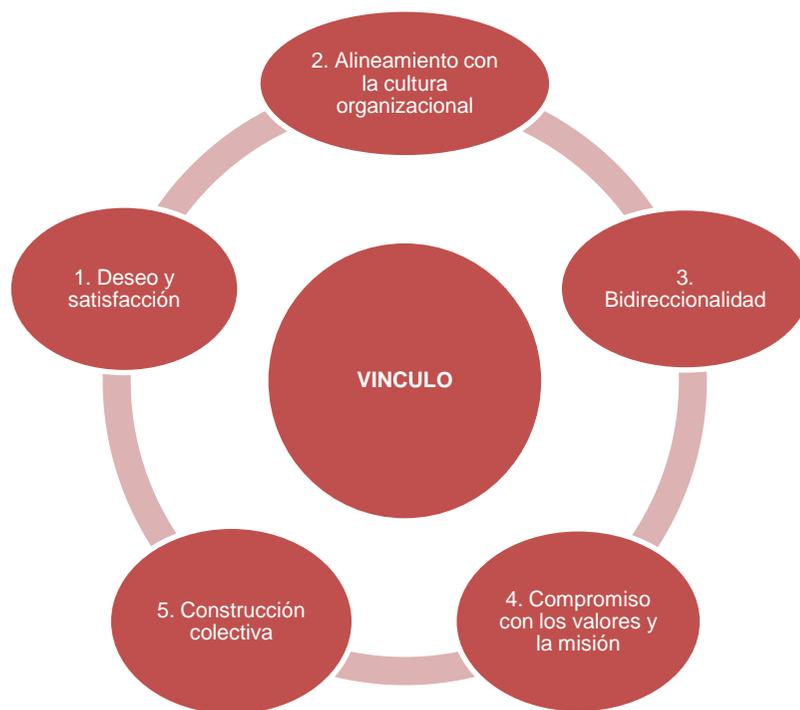
Teniendo en cuenta que el vínculo se sostiene multidimensionalmente, es variable a lo largo del tiempo y puede ser distinto en función del perfil y momento vital de la persona trabajadora, el tipo de organización, etc., y teniendo en cuenta también que el Tercer Sector Social aglutina una amplia diversidad de organizaciones (en cuanto a estructura, ámbito de actuación...), cabe hablar de una realidad heterogénea en cuanto a tipos de vínculos que conviven en el sector.

Sin embargo, la reflexión conjunta ha posibilitado identificar una serie de elementos comunes que hacen funcionar el vínculo hoy en muchas de las organizaciones del sector y que sería deseable preservar y fortalecer.

Aunque algunos de estos elementos pueden darse en cualquier organización de otro sector, cabe considerar que buena parte de ellos están estrechamente relacionados con la naturaleza, funcionamiento y trayectoria de las organizaciones del Tercer Sector Social, lo que permite hablar de significados atribuibles, aunque no son exclusivos, al Tercer Sector Social.



Cabe agrupar el conjunto de ideas y asociaciones establecidas en torno a las siguientes dimensiones: *deseo y satisfacción; alineamiento con la cultura organizacional; bidireccionalidad; compromiso con los valores y la misión y construcción colectiva.*



Deseo y satisfacción



El vínculo tiene que ver con continuar en el empleo porque así se desea al ver cubiertas necesidades y expectativas, en contraposición con el sentimiento de obligación o necesidad.

Podría decirse que las personas se quedan porque disfrutan de su estancia en la organización, están satisfechas y motivadas.

“Es verdad que permanecer en la organización no es sólo una cosa de necesidad sino de deseo (...) Yo no me siento obligada, me siento comprometida. Además me costaría dejarlo por la misión que tiene la organización (...) Lo relevante es seguir trabajando por la misión de la organización”. (GT)

“La organización también me ha enriquecido y he aprendido”. (GT)

Alineamiento con la cultura organizacional



El vínculo también tiene que ver con estar alineado o en sintonía con la filosofía y cultura de la organización concreta en la que se trabaja.

Sentir afinidad con la forma de hacer y funcionar propias de la organización.

“La confianza en el proyecto, la forma de hacer. Los valores con los que me siento identificada, el estilo, su participación”. (GT)

“Entiendo que les gusta el trabajo y la filosofía que tenemos (...) Quizá hay más sintonía con la filosofía de trabajo de grupo más que con la misión y el objetivo final”. (GR)

Bidireccionalidad



En cuanto que el vínculo se caracteriza por ser recíproco, las personas se vinculan a la organización al tiempo que la organización se vincula a ellas.

La idea de bidireccionalidad hace referencia en este contexto, al necesario equilibrio entre lo que se da y lo que se recibe y con frecuencia se recurre a hablar del cuidado mutuo cuando se habla de vínculo.

“El vínculo se establece al menos entre dos. En este sector cuando hablamos del vínculo del trabajador hay que tener en cuenta que el vínculo con la organización no es con la organización en etéreo si no con un colectivo, con un grupo de personas, con un proyecto, con una misión... Eso no se mide solamente por las horas de trabajo. Si estamos comprometidos con un proyecto de ahí se despliegan más valores: la responsabilidad, la corresponsabilidad, etc. Pero esto tiene que ser en una doble dirección. Es decir, cuando hablamos de la flexibilidad se trata del cuidado mutuo”. (GR)

“Estar vinculado es tener una relación de apego. Querernos. Es decir me siento querido y siento que puedo querer. El cuidado. Yo cuido de las personas en mi organización, cuido del futuro de la organización. Y saber que cuidan de mí también. Un ejemplo es la conciliación, la flexibilidad en el horario, cómo organizamos para vivir dignamente”. (GR)

Compromiso con los valores y la misión



Cuando la misión, valores y objetivos que persigue la organización son acordes con los de las personas que trabajan en ella se favorece la motivación y se estrecha el vínculo.

La conexión con los valores y misión de las organizaciones del Tercer Sector Social en ocasiones se han relacionado con el concepto de militancia.

Detrás del vínculo entre organización y personal remunerado se encuentra el compromiso con los colectivos para los que se trabaja o con la actividad que se realiza. También el deseo de transformación social.

Desde este punto de vista trabajar en una organización de este sector tiene un impacto personal que condiciona la salida.

“El vínculo viene de que los objetivos y misión de la entidad coinciden con los míos”. (GT)

“Creo que la clave está en los valores, en que tus valores sean acordes a la organización. En llegar en un proyecto a los valores, a los objetivos comunes, ahí está la satisfacción”. (GT)

“Al final lo que nos refuerza es esa misión que tenemos o esa causa por la que trabajamos. Esos valores que nos identifican a las entidades del Tercer Sector”. (GR)

“La dificultad de dejar una organización no radica en sentirse obligada o atada a ella sino en que existe un compromiso y unos valores compartidos (...) No existe una obligación con la organización sino un compromiso con los valores o las actividades que en ella se realizan”. (GT)

“El trabajar por las personas y para las personas es lo fundamental y eso es lo que genera militancia y eso es en principio la misión”. (GR)

“Yo me veo a mí misma y para mí irme de donde estoy sería una decisión muy importante en mi vida y lo llevaré siempre conmigo. Que te surja ese efecto quiere decir que tú estás muy vinculada a la entidad. Si para ti es una decisión importante quiere decir que tú estabas muy vinculado... Importante entendido como, por ejemplo, ante dos contratos valorar no solo los horarios sino algo más que es lo puramente organizativo o económico. ¿A pesar de todo me merece la pena? ¿A pesar de las condiciones económicas, de estar más cerca...?”. (GT)

“Una cuestión fundamental que marca la diferencia es la misión, la causa, para qué hacemos el trabajo. No es lo mismo trabajar mucho y el desgaste que eso supone para transformar la sociedad que hacerlo para que alguien gane más dinero”. (GT)

Construcción colectiva



Estar vinculado, desde la óptica de este sector, es también sentirse parte de un proyecto que se construye colectivamente.

Sentir que se trabaja con otras personas que persiguen los mismos objetivos y que conjuntamente se crean las pautas para alcanzar la misión.

“La clave de todo esto es que todos consideremos que la organización es nuestra, que somos parte de la organización”. (GR)

“Cuando digo que trabajo prefiero decir que `formo parte de...”. (GT)

“Todo está vinculado, no es la organización en sí sino el proyecto, el trabajo, cómo se comparte el proyecto... si la organización permanece pero no me siento parte de la organización como me sentía, es decir, si eso cambia pues cambia también mi afecto por la organización”. (GR)

“La posibilidad de construir, de lanzar nuevas propuestas, de crear, la ilusión del proyecto de futuro... yo a eso le llamaría la posibilidad de soñar juntos. El vínculo (como en la familia o en la pareja) se trata de tener un proyecto en común, se trata de cuidarse mutuamente, de que haya posibilidades de crecimiento personal, de soñar juntos”. (GR)

Sin bien algunas de estas dimensiones pudieran estar presentes en otros sectores la bidireccionalidad, el compromiso con los valores y la misión o el sentimiento de construcción colectiva se entienden y viven de manera particular en el Tercer Sector Social y guardan relación con la propia idiosincrasia del sector.

“Yo lo he visto claramente. Llevo en este sector un año y diría claramente que sí hay una diferencia con respecto a otros sectores. Principalmente en tres aspectos: Las personas cuentan. En lo último que se piensa es en rescindir contratos cosa que en las empresas privadas es lo primero. Aquí se buscan otras alternativas. Además, el nivel de modelo participativo es altísimo. Se pregunta casi para todo. Hay una diferencia en preguntar puntualmente a tener como modelo la participación y consulta a las personas. También la información ya que se da muchísima más información que en la empresa privada”. (GT)

¿Cómo definimos el vínculo positivo?

A partir de distintas combinaciones que priorizan algunos de los elementos señalados anteriormente, se ha conseguido llegar a una serie de definiciones construidas colectivamente que se refieren a “vínculo positivo”:

El vínculo (positivo) es una relación en la que las personas comparten (asumen) la misión de la organización, promoviendo su participación, a través de la cual se genera un vínculo recíproco basado en la confianza mutua. (GR)

Relación mutua que se establece de manera satisfactoria entre la organización y el personal remunerado dando pie a la participación, la flexibilidad y la corresponsabilidad manteniendo la ilusión en el día a día. (GR)

El vínculo positivo es aquel que se genera cuando se comparte una misma misión, existen canales de comunicación entre todas las personas que forman parte de la entidad, se proponen e impulsan espacios de participación y hay una cultura de reconocimiento. (GT)

Vínculo positivo como participación de las personas en el proyecto, compartiendo la misión de la organización, generando un clima de confianza mutua para favorecer la adaptación al cambio enfocada hacia la mejora continua y crecimiento mutuo. (GR)

Vínculo es el contrato que recoge los elementos y condiciones - léase comunicación, respeto, confianza y empatía- para unos resultados profesionales satisfactorios en la organización. (GT)

Es una relación (profesional) basada en una misión compartida, en la que se generan espacios de participación y confianza que nos permitan que la organización crezca. (GT)

Relación que engloba la creencia en la misión con un desarrollo participativo, comunicativo y bidireccional. (GT)

Es una alianza responsable y recíproca basada en la participación y en la complicidad en el cumplimiento de la misión. (GR)

Si se tomaran en consideración las palabras que han contado con un mayor nivel de consenso y han sido seleccionadas para crear alguna de las definiciones, podría decirse que las coordinadas para llegar hasta el vínculo que las organizaciones del sector desean preservar y fomentar con su personal remunerado son: *participación; misión, confianza, comunicación, reconocimiento, flexibilidad, compartir, co-responsabilidad, ilusión, complicidad y contrato.*

¿Por qué y para qué fomentar el vínculo positivo en las organizaciones?

Se comparte la visión de que un vínculo positivo conlleva una serie de beneficios tanto para las organizaciones como para el personal remunerado.

El vínculo positivo favorece que la organización tenga un mejor desarrollo de su actividad, mayor productividad y calidad. Además, favorece el desarrollo de la misión de forma coherente y paralela a la realidad y a la base social. Las personas son el valor añadido de la organización y el vínculo potencia la cohesión de éstas.

En cuanto al personal remunerado el vínculo positivo refuerza la identidad o el sentimiento de pertenencia, encontrando con quién compartir el deseo de transformación social. Favorece las relaciones entre profesionales y el trabajo en equipo; el disfrute y la satisfacción y proporciona crecimiento personal y profesional.

“Me parece también importante cómo entendemos el vínculo: como una relación, como un contrato/acuerdo... Yo lo entiendo como una sensación, como un estado. Tener un vínculo positivo no te hace más profesional, no tiene porqué incidir en tu trabajo. Para mí es una sensación que tiene un montón de aspectos de mi trabajo: si me siento respetado hablo, llevarme bien con mis compañeros, que las cosas fluyen, etc.”. (GT)

“Es verdad que en cualquier trabajo para hacer lo que haces tienes que ser bueno. Luego está si nosotros mismos podemos hacer que ese vínculo sea o no un plus en nuestro trabajo. Sí que debiera ser un factor más de nuestro trabajo, de nuestra competencia. Trabajaríamos todos un poco mejor si estamos vinculados. Vale que por encima de todo tiene que estar la profesionalidad pero sí debiéramos tener ese puntito diferente que a veces cuesta explicar con palabras”. (GT)

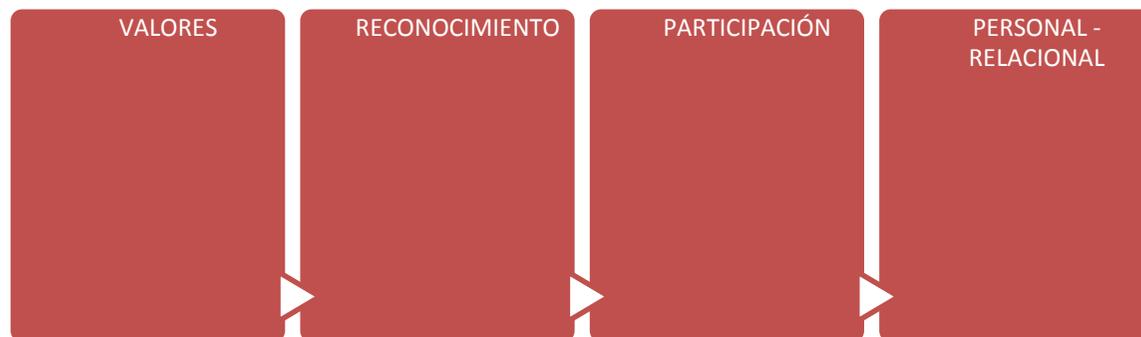


9. LOS NUDOS

El proceso de reflexión seguido ha permitido identificar una serie de “nudos” que muchas organizaciones del Tercer Sector Social comparten y que les conviene deshacer para asegurar unas condiciones propicias al vínculo positivo que desean promover.

Los nudos son situaciones insatisfactorias no resueltas, a menudo desajustes derivados de procesos de crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Los nudos representan obstáculos que limitan las relaciones positivas dentro de las mismas y son en definitiva, retos a los que se enfrentan las organizaciones en su gestión del vínculo.

Cuando se contrastan los ingredientes del vínculo positivo con la realidad del día a día se identifican nudos por resolver. Concretamente se han agrupado los nudos identificados en cuatro bloques que coinciden con las dimensiones o ámbitos que aglutinan los principales motivos que actualmente “retienen” al personal remunerado en las organizaciones. Con ello se ha querido facilitar la revisión de aquellos campos que son más críticos de cara a preservar la permanencia del personal y orientar la búsqueda de soluciones:



“Creo que hay tenemos un nudito, no diré un nudo. Entre los que llevamos tiempo, los que van entrando y las generaciones bisagra a los que los veteranos os vemos como nuevos y los nuevos como viejos”. (GT)

Valores

¿Han sido capaces las organizaciones de preservar su esencia en escenarios de fuerte profesionalización?

Uno de los principales valores que las organizaciones del Tercer Sector Social comparten es la centralidad de las personas. Las organizaciones, que en los últimos años han vivido procesos de crecimiento y profesionalización importantes, se enfrentan al reto de mantener un equilibrio entre ser una organización creada por y para las personas y asegurar la eficacia y la continuidad de la acción que desempeñan.

Los modelos de gestión y calidad han ido complejizándose, las condiciones laborales del sector se han ido regulando..., y con todo, han ido estableciéndose nuevas formas de relación entre las personas que trabajan en las organizaciones y estas últimas.

En capítulos anteriores se ha puesto de manifiesto que, mayoritariamente, el personal remunerado se siente cuidado en las organizaciones del Tercer Sector Social. No obstante, los cambios señalados han supuesto, en ocasiones, un cierto distanciamiento entre la organización y las personas que podría repercutir en el debilitamiento del vínculo.

Sobre todo, el personal remunerado advierte de la necesidad de que las organizaciones estén alerta y garanticen que los cambios en los modelos de gestión no signifiquen la adopción de una visión puramente “economicista” o “empresarial” que merme la atención y el cuidado a las personas.

“También han cambiado las maneras de gestión en el Tercer Sector, se han profesionalizado. Ha sido necesario. Pero quizá también eso ha provocado cierto distanciamiento. Yo lo he podido ver en que ahora se me pide todo en un modo más cuantitativo”. (GT)

“No siento que el vínculo se ha perdido pero siento que hay que favorecerlo. En una organización pequeña, que empieza, el vínculo sale casi de manera natural (porque es un grupo reducido, porque hay que pelar más con el entorno...). Pero una organización que crece y se sistematiza gana muchas cosas pero inevitablemente se renuncia o se pierden otras. No puedes pensar que el vínculo es algo espontáneo y natural. Hay que favorecerlo”. (GT)

“Dentro del proceso de crecimiento de la entidad sí que echo de menos un cuidado de las personas a lo largo del crecimiento. Gestión de calidad bien pero ¿el cuidado de la persona?”. (GT)

“Desde el desconocimiento mi sensación es que hemos pasado de ser voluntarios o grupos de familias al punto de ser una empresa más. Pero hay que buscar un punto intermedio. Conseguir una gestión de personas, una organización de personas. Algo diferente que creo que no está generalizado en las organizaciones. Y va desde la gestión. Hemos pasado a lo cuantitativo, a cuánto te cuesta hacer esto... “. (GT)

¿Están consiguiendo las organizaciones transmitir los valores que las fundamentan?

Otro de los retos más importantes al que deben enfrentarse las organizaciones, especialmente aquellas que han vivido un importante despliegue -tanto en número de personal remunerado como de actividades y servicios que ofertan- es la transmisión interna de la misión y los valores que constituyen la esencia de la organización.

Un reto que se traduce en la necesidad de:

- trasladar a las nuevas generaciones (de trabajadores y trabajadoras, de voluntarias, etc.) la misión y los objetivos orientados a la transformación social;
- favorecer que las personas se enganchen a un proyecto social que no han gestado;

- conseguir que el proyecto crezca y se reformule dando pie a las nuevas personas a que formen parte de su construcción...

“Yo creo que muchas personas tienen la vinculación porque han creado el proyecto. La dificultad está en qué hacemos y cómo logramos que sean partícipes de un proyecto que ellos no han creado. Entran con todo muy establecido, muchos procedimientos y pierdes esa naturalidad”. (GR)

“Como organización tenemos que ser capaces de transmitir vínculos positivos y la misión y objetivos de las organizaciones”. (GR)

“Creo que a las entidades les está resultando difícil transmitir esos orígenes de la entidad (de dónde vienen...)”. (GT)

“Todo dependiendo de cómo se gestione ese crecimiento y de cómo se aglutine la esencia de lo que estaba y lo que se busca. Si no hay una buena gestión de funciones y tareas y de aglutinar lo que estaba con lo que tiene que seguir siendo...”. (GT)

“Y que hay que empoderar desde la base y que no hay que tener miedo. Yo no creo que los valores de la organización sean a subasta. Pero creo que cuando las personas se ponen a pensar coherentemente son capaces de identificar el 98% de los valores de la organización. El miedo a eso es lo que hace que los valores de la organización sean un factor impositivo en lugar de algo que brota desde abajo y que por tanto tiene una mayor fortaleza”. (GR)

Cuando no está del todo resuelta esta transmisión de los valores de la organización hacia el personal remunerado, el vínculo tiende a sustentarse casi exclusivamente en la actividad del puesto de trabajo. Con frecuencia se detecta una mayor sintonía con la filosofía de trabajo o con los equipos o servicios en los que se trabaja que con la misión y objetivos de la organización.

“Nuestro índice de rotación es muy bajo y entiendo que les gusta el trabajo y la filosofía que tenemos. Pero sí que creo que hay una distancia con la misión de la organización. Quizá hay más sintonía con la filosofía de trabajo de grupo más que con la misión y el objetivo final”. (GR)

“Yo me estoy encontrando con una dualidad. Porque hay personas que sí se vinculan con el centro pero faltaría vincularse con la organización. Nos falta vincularlos a la organización, sentirse organización y no el Centro de Día. Cuanto más grande es la organización más cuesta”. (GR)

Además, algunas organizaciones se muestran inquietas por las repercusiones que puede tener en el vínculo el hecho de que hayan notado una reducción del peso relativo del voluntariado, una figura que jugaba un papel importante en la transmisión de valores dentro de la organización.

¿Son coherentes las organizaciones?

Es sobre todo el personal remunerado quien ha expresado su preocupación por la coherencia interna de las organizaciones con respecto a los valores que proclaman y los derechos que defienden.



Parece oportuno estar alerta a las posibles incongruencias generadas

internamente en relación a los niveles de garantía de políticas de igualdad, defensa de derechos laborales, etc.

“A veces los valores que promueve la organización (externamente) no se aplican (internamente). Lo más grave es que no se apliquen los valores más fundamentales de la organización y es verdad que esto no suele ocurrir (...) Mi asociación puede tener valores con los que yo iría a muerte pero veo que muchas veces esos valores no se aplican. En papel queda bonito pero aplicarlos...”. (GT)

Está claro que los valores tienen que ser los que tienen que ser y el estar de acuerdo con ellos nos vincula a la asociación. Pero hay veces que las asociaciones aunque los valores se ponen en el papel muchas tienden a ser

cada vez más empresa y al ser más empresa se olvidan de sus valores... Este factor influye en el vínculo con la organización, te alejas". (GT)

"Yo soy crítico con la propia asociación. Estoy de acuerdo en que los valores son los que tienen que ser. Y esos valores nos vinculan. Pero hay veces que aunque los valores están ahí, aunque los valores se ponen en el papel, aunque los valores se usan para comprar y vender, hay veces que las asociaciones tienden a ser empresa y se olvidan de esos valores". (GT)

"Es importante que nuestras entidades no pierdan con respecto a nosotros la perspectiva social que defienden (en cuanto a derechos). Que sean coherentes hacia el colectivo con el que trabajan si no también hacia los y las trabajadoras (reconocimiento, políticas de igualdad, respetar jornadas...)". (GT)

"A mí me han llegado a decir que aquí estamos para conseguir la calidad de vida de las personas usuarias no del trabajador. Pero yo no puedo dar calidad de vida cuando no tengo calidad de vida. Vendemos mucho y luego se nos olvida la base". (GT)

Además, se ha destacado la especial importancia que tiene velar porque la organización sea coherente con su propia misión y sus valores (a nivel interno y en la gestión de personas y recursos) en momentos de crisis como el actual.

"Yo me pongo en el futuro y creo que todo no va a valer y que no hay que dejar pasar todo. Ciertos aspectos en los que les pido responsabilidad a mis gestores respecto a los poderes públicos. Tengo que estar también atento con respecto a los usuarios, y ver en qué momento la organización empieza a tomar decisiones que chirrían... La nueva situación (crisis) nos va a llevar a otros modelos. La incertidumbre de compañeros a quienes se les restringe el contrato, proyectos que ya no van a salir...". (GT)

Por otro lado, puede hablarse también de las dificultades de alineamiento entre los órganos de gobierno, las asambleas, la gerencia, etc. y la importancia que una buena alineación tiene para el vínculo. Las posibles incoherencias en este sentido, tienden a limitar la capacidad de gestionar y promover el vínculo positivo.

"Yo echo en falta que si la asamblea general no cree en esto por mucho que haya coherencia se queda en agua de borrajas porque son las familias

quienes tienen que dirigir el barco. A veces el punto débil es que si las juntas directivas no creen en favorecer este tipo de relaciones no vamos a ningún lado". (GR)

"Mi debilidad como gerente es que en junio hay una reunión de la junta directiva y todo el trabajo que he hecho estos años lo tiren por la borda". (GR)

Reconocimiento

¿Tienen las organizaciones una política de promoción interna clara?

Una de las fórmulas de reconocimiento posibles es la promoción profesional, un factor que puede favorecer la implicación en la organización.

Sin embargo, las posibilidades de promoción interna en las organizaciones del sector resultan limitadas, especialmente en el contexto actual, y muchas organizaciones se ven en la necesidad de repensar formulas de desarrollo profesional diferentes: formación continua, posibilidad de cambiar de equipos de trabajo, etc.



“Yo el vínculo lo desvinculo de la promoción porque la promoción es muy limitada incluso en las organizaciones más grandes. Hablaba más de mejora profesional, hacer mejor lo que haces”. (GT)

“El sector se profesionaliza y hay que tener mano izquierda a la hora de decidir a quién vamos a elegir para ese puesto. ¿Damos prioridad a la gente de la casa? El traer una persona de fuera puede generar desmotivación por parte del personal que lleva años esperando a aspirar a ese puesto. Si limitamos las aspiraciones internas puede ser un freno para que sigan permaneciendo en la organización”. (GR)

“El saber que un puesto como director puede ser accesible a personas que actualmente tienen categorías bajas es una motivación añadida. Señal de que se valora la pertenencia, la participación... que se valora a la gente de la casa. Al menos para no generar desvinculación por pensar que no hay recorrido”. (GR)

“Desde promoción interna algo que es difícil de resolver: hay momentos en los que hay oportunidades para las personas pero momentos como los de ahora es difícil. Hay gente muy válida a las que no puedes darle ese premio que se merece con posibilidades de promoción. Tratas de hacerlo con la participación, etc. Mejorar promoción interna cuando hay oportunidades pero ¿cuándo no hay oportunidades? Ves que hay gente con aspiraciones y que se lo merece. Es un problema con el que nos encontramos. Y ves que se te puede ir si tiene una oportunidad fuera”. (GR)

¿Se garantiza el equilibrio entre dar y recibir?

Aunque las organizaciones hayan abandonado las dinámicas de trabajo que en cierta medida han caracterizado al sector en épocas pasadas -en las que el límite entre lo profesional y lo personal era demasiado estrecho-, parece que ha quedado cierto “poso” que se ha traducido en una cierta indefinición de lo que se espera de los y las trabajadoras.

Una de las preocupaciones más reiteradas guarda relación con las concesiones, cesiones o renunciaciones que en ocasiones se realizan y que no quedan convenientemente enmarcadas en acuerdos que garanticen la reciprocidad: asumir responsabilidades que no se corresponden con las del puesto que ocupa, renunciar a ciertos derechos laborales, etc.

En este sentido, parece necesario prestar atención a las distintas formas de entender las concesiones y las apuestas y definir más claramente los límites, de forma que se preserve una interacción saludable desde el punto de vista de la persona y también de la organización.

“Yo no quiero trabajadores que estén disponibles a cualquier hora. No es sano. Sí estoy de acuerdo con que haga el esfuerzo puntual cuando la organización lo necesita. Además esto es un toma y daca porque también la organización está dispuesta a dar. No se trata de trabajar más horas y de abusar de las personas sino de dar el toque en el momento en el que se necesita”. (GR)

“Una persona no está más vinculada por meter más horas. Trabajamos la conciliación en las entidades y cuanto más a gusto este el trabajador mejor estará, más rendirá...”. (GR)

“Pero corremos el riesgo siempre de pasar la línea. Las personas que claramente sentimos ese vínculo, en ocasiones, sentimos más responsabilidad por dar más, estar más disponible, renunciar a un derecho por el bien de la entidad... no está mal hacerlo pero es necesario buscar un equilibrio. ¿La vinculación hasta dónde nos puede llevar?”. (GT)

“Realizar más de lo normalmente esperado no es positivo salvo que sea en situaciones puntuales. Como dinámica habitual no, como estrategia puntual puede que sí”. (GR)

¿Dónde debemos poner el límite cuando hablamos de mostrarnos disponibles o realizar concesiones?

Las organizaciones del Tercer Sector Social comparten rasgos que las diferencian de otros sectores -órganos de gobierno formados por personas voluntarias, presencia del voluntariado en las actividades cotidianas de las organizaciones, personas que ejercen el voluntariado en la organización en la que trabajan, etc.- y que pueden relacionarse en parte, con las dificultades para diferenciar lo que forma parte del ámbito profesional y lo que es voluntariado.

“La mayor diferencia que veo es que en nuestro sector el vínculo se presupone. Si te dedicas a esto parece que eres buenísimo, que puedes dedicar el tiempo que la entidad requiera. Olvidarte de tus derechos... eso es peligroso”. (GT)

“Los órganos directivos son voluntarios y hay organizaciones en las que, en ocasiones, esto hace que a los y las trabajadoras se les exija el plus de voluntariedad”. (GT)

“Cuando eres voluntario y trabajas en esa organización creo que es un rollo. Lo digo desde mi experiencia personal. Al final no diferencias cuál es el límite en tu trabajo, cuál es la parte de voluntariado. Yo no recomiendo hacer voluntariado en la misma organización en la que trabajas, porque al final acabas mezclando”. (GR)

Cruzar la estrecha línea entre la responsabilidad o implicación y la renuncia de derechos supone, entre otros, un peligro de quemazón. La renuncia de derechos en pro de la implicación y participación del personal remunerado no puede ser la clave que guíe el desarrollo de un proyecto compartido.

“Si medimos la vinculación en función a lo que somos capaces de renunciar creo que nos estamos equivocando y nos iríamos al modelo de cualquier sector. La vinculación debe basarse en la participación, en la implicación en nuestro trabajo...”. (GT)

“El tema de las concesiones en nuestro sector es complejo de analizar. Desde el punto de vista de una cooperativa, las concesiones (bajada salarial a cambio de salvar puestos, quedarse al margen del convenio, etc.) pueden entenderse como algo natural, algo acorde con la propia naturaleza de la figura jurídica. Sin embargo, en el marco de otras entidades no parece estar claro que esta filosofía deba reproducirse...”. (GR)

“A veces también la vinculación se puede tender a medir en cantidades de horas de trabajo. Pero no crea más vínculo el dedicar más horas. El vínculo es otra cosa: participar en foros... A veces se tiende (desde las organizaciones) a abusar de esa otra parte (las horas) y si no das algo a cambio generas desapego y desazón”. (GR)

“Ojo con los vínculos patológicos de `yo soy imprescindible, hago más que nadie`, etc. Ojo a competencias que no te competen. El saber cuál es mi límite y cuál es el del otro”. (GR)

“El vínculo a veces es patológico. El tema de las horas (trabajar más horas) no tiene que ver. Ahí personas que están en reducción de jornada y en ese momento va a dar el tiempo que marque su horario de trabajo por condiciones personales y si otra persona lo hace por otros motivos siguen siendo igual de respetables”. (GR)

Además, principalmente el personal remunerado alerta de las consecuencias que puede tener la actual crisis en el incremento de concesiones o renunciadas en favor de la organización. La incógnita de si los y las trabajadoras deberán ceder más, si se les exigirá más, etc.

“Puede que ese discurso empiece a cambiar con la crisis. No me preocupa tanto el presente como me preocupa el futuro del sector. Qué se nos va a exigir y hasta dónde vamos a tener que llegar porque estamos en este ámbito en un momento de crisis”. (GT)

¿El plus de voluntariedad es exigido por las organizaciones o es una percepción errónea de los y las trabajadoras?

Aunque hay un amplio acuerdo a la hora de considerar que las concesiones sin límites no son buenos ejemplos de vínculo positivo, no queda del todo claro el motivo por el cual se realizan.

Los y las responsables de las organizaciones rechazan abiertamente este tipo de concesiones sin límite y, en general, consideran que prácticamente no tienen presencia en la actualidad.

“Cuando entré en la organización era meter todas las horas del mundo... Si no lo hacías era como que no formabas parte. Así estuve bastantes años. Con el tiempo me di cuenta de que era un enganche emocional malo (...) creo que está más relacionado con el antes que con el momento actual”. (GR)

“Antes igual sí pero en este momento... La disponibilidad horaria, la flexibilidad, trabajar en horas que no corresponden, etc. Creo que son excepciones y se dan más entre las personas que ocupan cargos directivos en la organización, que también son trabajadores”. (GR)

“Creo que las entidades han ido evolucionando y los vínculos también según el momento de las organizaciones (inicio, crecimiento...) (...) Pero creo que ha habido una evolución en función de la profesionalización que se ha ido dando en el sector. La dedicación inicial era al cien por cien, a cualquier hora del día y, casi, a cualquier precio. Ahora se han introducido los derechos laborales y se van generando vínculos más sanos”. (GR)

Sin embargo, parte del personal remunerado habla de un sentimiento que podríamos relacionar con el denominado⁸

compromiso normativo: siente un deber moral, piensa que es lo que debe hacer y percibe que hacerlo le retribuirá un mayor valor o reconocimiento dentro de la organización.

“Creo que hoy en día así es como se plantea el vínculo, es lo que se valora. No es porque esté de acuerdo con que hay que estar disponible a cualquier hora, etc. si no porque realmente es como que se valora a quien hace eso”. (GT)

“Cuando he podido coger bajas laborales, por mi responsabilidad para con la organización he renunciado a eso y ha supuesto un esfuerzo personal (...) Sí me he sentido en la responsabilidad de renunciar a temas personales por la organización. Te veías en el compromiso”. (GT)

⁸ Meyer, J., Allen, N. Human Resource Management Review, Vol.1, Nº 1. *A three-component conceptualization of Organizational Commitment*.1991. Ob.Cit.

Participación

¿Qué se entiende por participar en las organizaciones del Tercer Sector Social?

Los y las representantes de las organizaciones saben de la importancia de una buena gestión de la participación interna, por cuanto tienen presentes los beneficios que de ella derivan: motivación, implicación, innovación, reconocimiento...

Parece que hay múltiples formas de entender y traducir a la práctica la participación en las organizaciones sociales: diferencias en relación a las cuestiones en las que se considera que el personal remunerado debe participar, diferencias en el punto en que entronca la participación con la toma de decisiones, etc.

Las organizaciones coinciden en compartir la preocupación por encontrar su propia definición de participación acorde con su propia realidad y a ello le confieren una importancia sustancial en el debate.

“¿Qué es participación? Detrás de cada palabra tener un lenguaje común es importante: qué se entiende por participación y qué entiende nuestra organización por participación. Hay que consensuar. Definir también qué es trabajo en equipo y que alguien se responsabilice de las decisiones que se toman”. (GR)

“Muchas veces se confunde la diferencia entre participar y tomar decisiones. Yo he participado un montón de veces y no siempre se hace lo que tú dices. Pero es que igual no se tiene que hacer. Tú has participado y has ofrecido tu enfoque o tu punto de vista que seguro se ha tenido en cuenta pero el resultado final no tiene que ser lo que tú has dicho”. (GT)

“Claro, hay que ser coherentes. Si estamos hablando de estructuras participativas hay que establecer la participación en todas las estructuras de la organización. Para mí no basta con que el equipo participe en la elaboración de la estrategia de la organización, que es fundamental. Si no

que también esté en la toma de decisiones: participando en la asamblea, teniendo un representante que acude a determinadas reuniones de dirección, etc. Que la participación sea real de una manera transversal”. (GR)

“Tampoco decimos que todo se decida asambleariamente o que haya que consultar todo. Se supone que luego habrá una estructura jerárquica en la que tienen que tomarse unas decisiones. Pero eso no quita para que el canal de participación esté en todas las estructuras”. (GR)

“El tema de los recortes y el cómo lo estamos haciendo se puede trasladar con un ejercicio de transparencia y comunicación pero hay veces que conviene que esos temas se abran a la participación. Otra cosa es quién vaya a decidir pero igual la decisión que yo tenía pensada a priori cambia porque creo que tienen razón”. (GR)

“Una cosa es hacer el trabajo y otra participar en la organización. Yo llevo proyectos de trabajo y luego participo en espacios de toma de decisión de la organización”. (GT)

“En nuestra organización, en las reuniones con el comité de empresa casi siempre se plantea que la decisión tiene que ser compartida. Pero hay cosas que no pueden ser compartidas porque si esto sale mal tú vas a seguir aquí y yo no. Hay cosas que no te competen. Lo que se propone es que participes, que aportes, que vamos a hablar, etc. Pero la decisión final no puede ser tuya”. (GR)

“Por supuesto que es diferente y yo lo entiendo. Pero cuando la junta directiva decide algo y todos estamos en contra hay un problema. Cuando tú no llegas a un consenso con tus trabajadores tienes un problema. Aunque el que decida sea el que decida, lo importante es conseguir un consenso y cuanto más mayoritario sea más rica será la asociación, con más ganas se trabajará. Más allá de que luego la decisión sea de quien sea. Cuando las posturas están enfrentadas se perjudica el vínculo. Cuanto más compartidas sean las decisiones mejor”. (GT)

“El reto es que la participación no sea algo excepcional sino que esté en el día a día. Y tiene que conectar con el diseño organizativo. El espacio natural es el equipo de trabajo directo”. (GR)

“Que todo se sepa y que se puedan crear grupos con gente de todos los niveles y que las cosas no lleguen hechas sino que se vea que tú has sido parte de esas decisiones”. (GT)

¿Tienen estructuras suficientemente horizontales? ¿En qué medida la participación forma parte del día a día?

El hecho de que en las organizaciones del Tercer Sector Social sea habitual impulsar mecanismos de participación interna ha llevado a menudo a presuponerles una estructura horizontal. Sin embargo, la complejidad que muchas de ellas han ido adquiriendo supone que la realidad actual muestre ciertos aspectos a pulir en este sentido.

Fundamentalmente son los y las trabajadoras del sector quienes detectan más nítidamente los límites a su participación real en las organizaciones -perciben que éstas tienden a verticalizarse y que en ocasiones tienen miedo a abrir espacios de participación-, y quienes plantean un replanteamiento de las fórmulas actuales de participación.

“Una entidad pequeña que tiene una estructura horizontal va haciéndose más grande y se potencia más lo económico. ¿Pero cómo volver a esa horizontalidad en la que todo el mundo se sienta escuchado?”. (GT)

“La estructura horizontal para mí es importantísima. Y que no haya nudos y que se vea que todos trabajamos a una. Que la organización sea de todos”. (GT)

“También creo que es el miedo de los gestores a abrir sus puertas. Pero quienes se abren a participar creo que se dan cuenta de lo que ganan”. (GT)

“Creo que hay reticencia por parte de la organización, miedo a que todo el mundo abra la boca y no saber qué hacer con todo eso. También la reticencia de los y las trabajadoras, al no tener toda la información para poder opinar...” (GT)

“También hay un miedo a perder ¿y si se crean otros valores? Yo es lo que vivo. Veo que se piensa que no todo el mundo puede opinar sobre algo porque esta organización es así y si todo el mundo opina la organización igual cambia. Pero es que igual tiene que cambiar. Miedo a ver qué espacios abrimos y cuáles no”. (GR)

Por otro lado, algunas organizaciones se han mostrado preocupadas por el coste que las estructuras participativas tienen para las entidades, especialmente en momentos de crisis.

“Nosotros siempre nos encontramos con un problema y es el factor tiempo. ¿Cómo se considera ese tiempo? Yo creo que tiene que estar dentro del trabajo, me refiero a la participación en cosas transversales de la organización. Lo que ocurre es que en estos momentos de crisis el coste es enorme, en nuestro caso porque hacemos todos atención directa. El coste de la participación es complicado y es un riesgo. Es una buena fórmula, por supuesto. Pero el coste real...”. (GR)

Demás, la crisis puede estar funcionando como factor paralizador del cambio en las organizaciones y de la apuesta por una mayor participación del personal remunerado. Tanto por parte de la organización, que no arriesga, como por el personal remunerado que, ante la negación de posibles propuestas o ante la incertidumbre del futuro, reusa participar y proponer mejoras.

“Ahora la situación económica es complicada pero toda propuesta de cambio lleva una parte de arriesgarse, de probar cosas nuevas, de flexibilizar... yo entiendo que igual no se puede hacer en la amplitud con la que se hacía anteriormente (la innovación, las ideas nuevas, los proyectos nuevos con otras organizaciones...). Pero tampoco puede ser una excusa. Y no sé si a veces sale eso de que no es momento para la organización. Pero también desde nosotras mismas que proponemos menos cosas porque creemos que nos van a decir que no. Eso paraliza. También a veces creemos que para qué vamos a proponer si dentro de dos días igual...”. (GT)

¿Se consigue implicar a todo el mundo, sin exclusiones?



Sobre todo las organizaciones con un mayor volumen de personal se enfrentan a dificultades para conseguir un desarrollo homogéneo de la participación: han de conjugar motivaciones e intereses diversos, diferentes perfiles profesionales, diferentes horarios, etc.

Con el crecimiento, a menudo, se ha diversificado la actividad - dando paso a la coexistencia de líneas de trabajo muy distintas entre sí dentro de una misma organización- y/o se ha descentralizado, lo que ha supuesto una barrera física y simbólica que obstaculiza la participación y puede debilitar el vínculo.

“Nuestra entidad ha crecido y ha pasado por muchas etapas. Hay gente que se queda por el camino y gente que se queda en la organización. Pero en nuestro caso está siendo complicado porque hemos crecido en un corto periodo de tiempo y hay muchos centros dispersos. Cuando todo era en el mismo espacio era más fácil transmitir el vínculo”. (GR)

“En nuestro caso el volumen de personas y la dispersión hace más complicada la vinculación. No se puede generalizar ya que es una dificultad de las organizaciones grandes”. (GR)

“La amplitud y dispersión dificulta la comunicación y la participación”. (GR)

“En nuestro caso hemos llegado a un grupo. Lo ideal sería pensar en acciones que nos lleven a que la participación la tenga todo el colectivo. Eso es más complejo”. (GR)

“En nuestro caso tenemos 15 unidades organizativas y el desarrollo de la participación en cada una de ellas no es igual. Hay responsables y equipos distintos. Esos componentes hacen que los desarrollos de la participación

sean desiguales. También depende de si las personas de los equipos tienen más o menos desarrollados los vínculos. Se desarrolla desigualmente. No es lo mismo desarrollar la participación cuando los horarios de las personas son distintos o similares, tampoco es lo mismo según el perfil profesional, o según la combinación de los perfiles profesionales dentro de un equipo”. (GR)

“La mía es una organización donde se dan bastantes espacios de participación (...) Hay personas que por los proyectos en los que trabajan tienen dificultades de participar en las dinámicas y están menos implicadas con la entidad y más implicadas con sus proyectos concretos. Pueden llevar 20 años en la organización pero a veces es que las posibilidades de participación que tienen son limitadas. En cambio una persona nueva que su proyecto le da más facilidades para participar pues participa. Los ambientes adecuados y posibilidades reales son claves”. (GT)

“En la medida en la que la organización ha crecido se necesita que la organización cree esos espacios. Si no hay estructura que facilite dirigir las ganas que yo tengo no se puede llevar a cabo”. (GT)

¿Son las organizaciones capaces de superar la participación meramente “estética”?

En muchos casos las dificultades de comunicación están suponiendo un reto para las entidades del sector.

“Creo que todo esto tiene que ver con el tamaño de las organizaciones, con la forma en la que cada una está estructurada. Por eso hay un poco de todo. Yo diría que para nosotros un reto en la participación es la información y la comunicación de la vida de la organización. Y eso que somos una entidad pequeña. La sensación de que la gente no se entera de cosas (proyectos nuevos que van saliendo...). Un canal de comunicación vivo y fluido es uno de nuestros retos dentro de la organización en estos momentos”. (GR)

Otra de las dificultades que entrañan los procesos participativos tiene que ver con la devolución posterior que se hace a las personas que han participado.

La participación real requiere de un compromiso de devolución por parte de quienes la impulsan. Deben establecerse mecanismos que garanticen que las personas que han participado en un proceso conozcan el porqué de las decisiones tomadas al final del mismo y su incidencia en ellas. Sin esta devolución el potencial de la participación se desvanece.

Parece que no siempre se cuida esta devolución y entonces las personas sienten que su participación no ha servido para nada porque no palpan los resultados de la participación en hechos tangibles. Las organizaciones que no resuelvan este aspecto se enfrentarán a dificultades para mantener unos niveles óptimos de participación interna.

“A veces participas y aportas y luego no se ha traducido en nada. Eso hace que se queme el espacio y es un riesgo. No sé si depende de quienes participamos que tenemos que reivindicar lo que hemos hecho o si el que coordina ese espacio tiene que hacer algo. Supongo que un poco de todo”. (GT)

“Ahí es cuando la participación se queda en estética. Y para ser una cuestión estética yo no participo”. (GT)

“A veces la gente lo que refleja es ¿para qué me preguntas si luego no va a nada?” (GR)

“La participación se hace poco a poco. La primera vez igual son 6 personas pero si luego se devuelve lo que han hecho pues mejora. Y también que lo que se ha hecho sirva para algo porque por mucho que se tengan espacios y se devuelva si luego todo eso no se traduce en nada nos cargamos el propio sistema. Si no se va a hacer algo bien mejor ni intentarlo”. (GT)

¿El personal remunerado está dispuesto a empoderarse de los espacios que se le brindan?

Las dificultades en la participación no solo se asocian a la falta de espacios participativos o de formulas que favorezcan la mayor presencia del personal remunerado en la toma de decisiones.

También están relacionadas con la desconfianza que muestran algunas personas que dudan de que los espacios de participación sean reales y efectivos.

A su vez, la participación requiere también de un compromiso por parte de quien se involucra en el proceso, lo cual se traduce en asumir la responsabilidad de informarse, invertir tiempo, aprender a comunicarse y “negociar” con otros, etc.

“Creo que también nos toca empoderarnos de los espacios de participación que tenemos. Y demostrar que son espacios buenos para los trabajadores y trabajadoras, para la organización y para el proyecto. La culpa no siempre tiene que estar en los de arriba. Seamos corresponsables. A veces hay espacios de participación y estamos 6 de 300. Algunas veces es por el día a día (porque tengo que presentar este proyecto, porque tengo que atender...). Otras veces no”. (GT)

“Yo he vivido años de que esto es lo que hay que hacer y listo. Pero cuando se abrió la posibilidad de participar a mí personalmente me supuso un cambio personal. Cuando empiezas a compartir, a abrirte, etc. aparece también esa parte de tener recursos (saber decir las cosas bien para que todos las entiendan...).” (GT)

“También hay compañeros que todavía no se fían. No se fía quiere decir que hasta ahora tenías ganas de aportar pero no se podía, no te implicaban. Yo la desmotivación la veo más en la gente que lleva más tiempo por no haber tenido espacios de participación”. (GT)

“También creo que con los cambios que se están dando en las organizaciones (cambios de gestión, de participación...) hay gente que lo ve como una gran oportunidad para formar parte de la organización. Personas que llevan más tiempo y están más acomodadas en su puesto quizá no muestran gran interés por participar, creen que no les corresponde y lo viven como que estás haciéndoles asumir responsabilidades que no les corresponden. Tú lo estás entendiendo como ampliar las posibilidades de participación pero hay personas que están encantadas y quieren participar en más cosas y otras lo viven como que te estuvieras aprovechando de sus conocimientos. Aunque son las menos sí que hay gente que no le apetece participar en los ámbitos de trabajo en grupo porque no les toca. Por eso

creo que es importante unir esos intereses sabiendo que hay gente que estará encantada y otra a la que posiblemente no consigas atraer". (GR)

"En nuestro caso también, aunque los menos, hay gente que se resiste más a los cambios. Cuando llegas con ideas nuevas o quieres cambiar el modelo de organización se sienten amenazados. Y eres tú como organización quien debe motivar aunque hay algunos casos que por mucho que lo intentes no puedes llegar a convencer". (GR)

"En la participación también te puede pasar que tengas que asumir cosas con las que no estás de acuerdo". (GT)

Cabe destacar algunas alusiones a la sobrecarga que en ocasiones supone para el personal remunerado la participación en las organizaciones del sector.

Cuando la actividad no cesa nunca y no se encuentran mecanismos que lo resuelvan, la participación puede llegar a ser un "lujo" o "sobreesfuerzo" que no está al alcance de todas las personas y que además, puede tener contraindicaciones.

"La implicación no tiene que suponer una carga adicional de trabajo pero a mí eso me parece muy complejo. Con la precariedad con la que trabajamos me parece muy difícil que puedas implicarte en el proyecto organizativo y sacar tu tarea del día a día al mismo tiempo. Tiene que estar definido para que no sea aleatorio o voluntario. Los órganos de participación tienen que estar definidos porque si no depende del tiempo que tengas". (GT)

"Mi organización es muy participativa y quizá el problema puede ser ese. Siento que en organizaciones como la mía, por el índice de precariedad con la que trabajamos, es muy difícil que la implicación (con el sostenimiento de la organización, con el modelo, etc.) no implique más carga de trabajo. Porque la organización no se puede permitir que tú reduzcas tus horas de tu proyecto para participar en la estructura organizativa. A nosotras nos pasa que hay muchos órganos de participación, aun siendo una organización pequeña. Es raro que tú no puedas participar pero eso se suma a tu carga de trabajo". (GT)

Personal-relacional

¿Cuánta atención prestamos a las relaciones interpersonales?

La perspectiva relacional es un aspecto central para las organizaciones del sector. Buena parte de su actividad se desarrolla a través de equipos de trabajo participados por distintas personas que a su vez dirigen su acción hacia terceras personas y por tanto, las relaciones interpersonales cobran una gran fuerza en el engranaje de su funcionamiento.

Por un lado, parece necesario ofrecer apoyo a quienes realizan intervención directa en relación con la parte emocional que supone trabajar con personas.

Pero además, aunque se lleva años trabajando en equipo, se siente la necesidad de seguir prestando especial atención a que los engranajes de los equipos estén sanos (resolver los conflictos del día a día, mejorar la coordinación entre equipos...) ya que los conflictos que se pueden producir a este nivel pueden acabar teniendo una repercusión enorme para la organización.

Parece necesario prevenir los conflictos y también, que las personas responsables de equipos cuenten con experiencia y herramientas para su resolución.

“Las relaciones personales son también importantes. Si no hay trabajo en equipo las relaciones interpersonales del día a día pueden ser dañinas y crear un ámbito laboral muy malo. Todavía no sabemos trabajar en equipo”. (GT)

“También están los conflictos personales enquistados durante años”. (GT)

Dentro de las organizaciones existen personas que muestran actitudes tóxicas por su falta de implicación, su desmotivación, su

actitud poco constructiva, etc. Las organizaciones han destacado las dificultades que supone gestionar este tipo de casos pero también, la importancia de hacerlo para conseguir una adecuada gestión del vínculo.

“Cuando todo va bien no pasa nada pero si dentro de un equipo tienes un elemento tóxico ¿cuáles son los mecanismos? Porque eso puede minar toda la confianza que has creado durante años. Y ahora es cuando salen esas cosas aunque también lo mejor (la creatividad, el impulso...). Igual ha habido equipos súper cohesionados y a la primera que se ha torcido...”. (GR)

“Yo a veces me pregunto por qué cuando las cosas han ido bien todos hemos sido condescendientes con el elemento tóxico. Es un agravio comparativo con los que están funcionando bien. Si es una cultura en la que la organización es de todos, el que no rema nos está fastidiando a todos. No fastidian a la organización en abstracto sino a todos”. (GR)

¿Están suficientemente articuladas las relaciones entre el personal más veterano y las nuevas incorporaciones?

Muchas de las organizaciones del Tercer Sector Social han experimentado procesos de crecimiento rápidos y han visto incrementar fuertemente su personal remunerado en los últimos años. Seguramente como resultado de dicho modelo de crecimiento, muchas organizaciones pueden hoy diferenciar nítidamente tres grupos o perfiles de personal⁹:

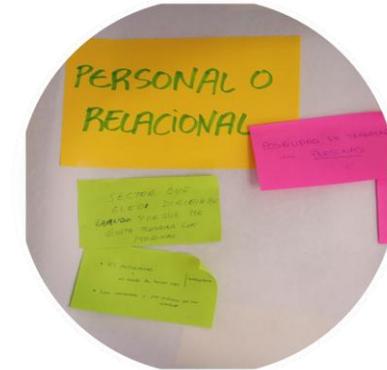
- Personas que forman parte de la organización desde los inicios (si no desde su surgimiento sí desde los primeros pasos de la organización) y a quienes se atribuye un mayor conocimiento de la organización, mayor sentimiento de pertenencia y alineación con los valores, una alta implicación, etc. En ocasiones, viven el vínculo con la organización como si les correspondiera en exclusividad y

⁹ Como todo modelo teórico que trata de simplificar la realidad, esta clasificación no está exenta de excepciones y límites.

se muestran algo reacias a ceder terreno a aquellas que no formaron parte de los sacrificados momentos de gestación del proyecto.

- Personas que se han incorporado recientemente a la organización. Muchas muestran grandes dosis de entusiasmo y de ellas se presupone mayor formación académica y nuevas formas de hacer basadas en la especialización y la eficacia. A menudo se les presupone un vínculo menos fuerte con la organización por no haber tenido suficiente tiempo de conocer e interiorizar los valores, por mostrarse críticas con las formas más tradicionales de funcionar, etc.
- Personas que podrían denominarse generación “bisagra” por cuanto combinan elementos que se asocian a los dos grupos anteriores y se encuentran en una posición intermedia. No se sienten plenamente identificadas ni con el grupo más veterano ni con el de quienes menos tiempo llevan en la organización. Cuentan con un mayor conocimiento sobre la organización que las personas recién llegadas y aunque no vivieron los inicios sí recibieron las claves del funcionamiento de la organización (cómo hacemos y para qué hacemos) directamente de parte de los y las fundadoras, lo que ha tenido una repercusión positiva en su aceptación e implicación. Así mismo, se sienten cerca y en sintonía con las nuevas formas de hacer de los y las recién llegadas y a menudo comparten sus críticas.

Conjugar las distintas formas de entender la pertenencia a la organización y aprovechar la contribución específica de cada uno de los grupos se presenta como uno de los principales retos de las entidades hoy.



Las organizaciones se enfrentan al reto de conseguir:

- que las nuevas generaciones logren un alto grado de compromiso con la organización y su misión y que se sientan parte y elemento constructor de ésta;
- que las personas veteranas no perciban como amenaza las nuevas formas de hacer y que transfieran el valor añadido de su trayectoria;
- que las generaciones “bisagra” actúen a favor de la promoción del vínculo positivo en la organización convirtiéndose en aliados de ésta para impedir que los extremos se alejen.

“Es complicado buscar el equilibrio. Estoy en la parte de la viejas glorias y creo que caemos en seguida en decir que la gente que llega no se implica, no participa, etc. Pero también, a esas personas las he escuchado decir, y con razón, que los que llevamos más tiempo creemos que lo bueno es lo que construimos y que nos seguimos aferrando a ese modelo inicial. Empezamos en un ámbito mucho más desde el voluntariado, desde lo afectivo, además en otros momentos vitales. Pero las cosas han ido evolucionando: las personas, los modelos de trabajo, las formas de trabajar con los colectivos, las cosas que se nos han impuesto desde fuera (por ejemplo en temas de financiación), ha entrado gente con formación, etc. Hay una evolución tal que se nos mezcla los que llevamos más tiempo y creemos que la vinculación es nuestra, la gente nueva que entra con otra formación aunque con ánimo de vincularse y participar, etc. (...) Ha habido unos años de crecimiento y las nuevas generaciones que han entrado su sentido de permanencia lo han desarrollado de otra manera. Hay que

conjugar a la mitad de la plantilla que lleva desde los inicios con la nueva”.
(GT)

“Es una de las claves. Que los que más tiempo llevamos no pensemos que somos los más vinculados y que aceptemos las nuevas remesas que quizá lleguen con otras ideas y que los que entran vengan con ganas de empaparse de la identidad de la asociación”. (GT)

“Yo por ejemplo estoy en una organización que en poco tiempo ha crecido. Soy de las que están en medio. Veo una gran diferencia en cuanto a la gente que lleva mucho tiempo. Yo mido el vínculo en cuanto a implicación, cumplimiento del código ético, etc. En cambio las personas que han entrado están más en `yo cumplo mi horario, yo no tengo por qué hacer esas concesiones, si quiero opinar dónde lo hago, etc.`. Creo que a las entidades les está resultando difícil transmitir esos orígenes de la entidad (de dónde vienen...)”. (GT)

“Hay gente que lleva muchos años y que les cuesta el cambio. El miedo al cambio, a perder...esto es mío, esto lo domino... También hay gente que se puede sentir amenazada por el cambio que pueden traer otras personas que pueden tener otra formación”. (GR)

“Es una adaptación en la que hay que conseguir que quienes estaban sigan con motivación y con un vínculo que ya veremos si es el mejor o no. Y a las personas nuevas se las debe cohesionar porque son diferentes personas con diferentes motivaciones y en diferentes momentos de crecimiento”.
(GR)

10. ORIENTACIONES Y PROPUESTAS PARA EL FOMENTO DEL VÍNCULO POSITIVO EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL

Las orientaciones y propuestas para el fomento y mejora del vínculo positivo en las organizaciones del Tercer Sector Social tratan de responder a los nudos o retos identificados y se nutren de las aportaciones de la reflexión en torno al significado de vínculo, factores limitadores y potenciadores del mismo, etc.

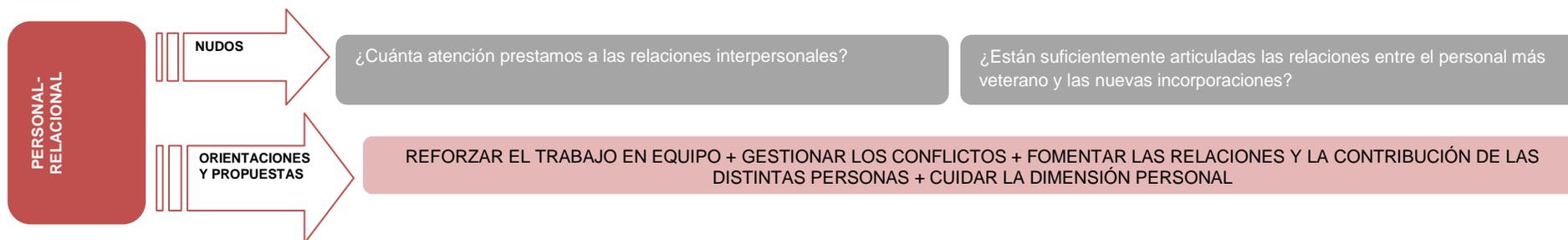
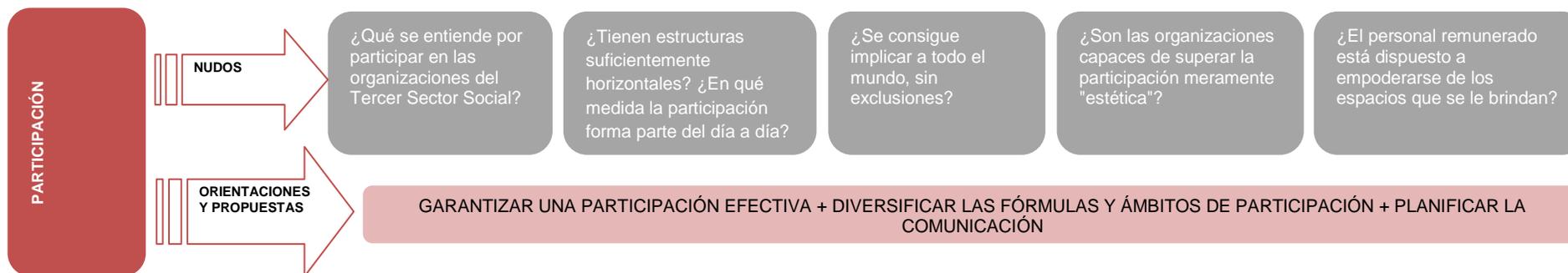
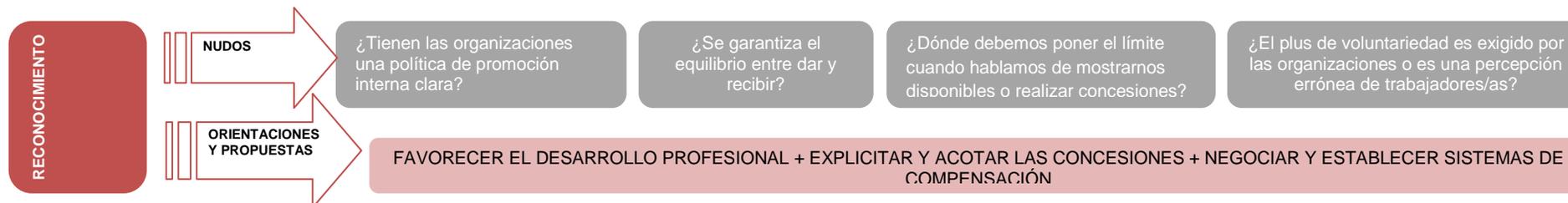
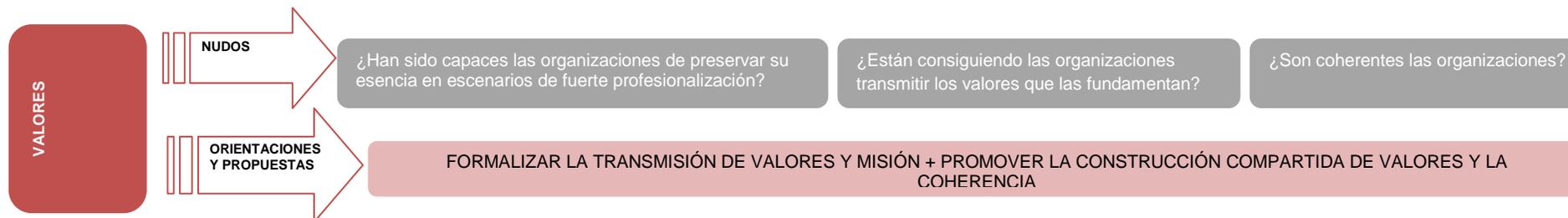
Algunas de las orientaciones y propuestas se han planteado desde una perspectiva general mientras que otras tienen un mayor nivel de concreción. Algunas coinciden con iniciativas que algunas organizaciones han ido experimentando, mientras que otras se han construido colectivamente como fruto del debate compartido a lo largo del proceso de reflexión.

Para estructurar el apartado se ha retomado la clasificación de dimensiones utilizada en el análisis de motivaciones. Así, se presentan una serie de orientaciones y propuestas para cada una de las dimensiones consideradas prioritarias en relación con el fomento del vínculo en el sector -en respuesta a los nudos asociados a ella-.

Este apartado pretende poner encima de la mesa diferentes posibilidades que puedan despertar ideas a los y las responsables de la gestión del vínculo en las organizaciones. En función de las preocupaciones que primen en su organización, podrán descubrir sugerencias que les sirvan de ayuda para, una vez adaptadas a sus características y realidad, emprender procesos de mejora acordes con sus propias necesidades.



“La responsabilidad de la organización es favorecer y promover el vínculo. El vínculo es un objetivo de la organización y hay que ver cómo se promueve en diferentes niveles. Debiéramos favorecer la presencia del vínculo con todas las personas de la organización aunque sean muchas.”. (GM)



¿Por dónde podrían encaminarse las mejoras en relación a los valores?

Las orientaciones relacionadas con el ámbito de los valores se han agrupado en torno a distintos ejes:



FORMALIZAR LA TRANSMISIÓN DE VALORES Y MISIÓN

► Formalizar la transmisión de información en materia de valores, identidad, objetivos... de la organización. Se apuesta por planificar los mecanismos de comunicación orientados a la transmisión de valores.

Se trataría de procurar que la información fuera fluida y cale tanto en las nuevas incorporaciones como en el resto de trabajadores y trabajadoras.

“En cuanto a los valores nuestra organización ha tomado un rumbo en esta línea y hacemos cursos de formación y uno de ellos lo da el director y trabaja el tema de los valores. Son dinámicas de participación en las que

hablamos sobre cómo entendemos el trato, etc. Ellos han dado un giro, o quizá es cuestión del líder porque a veces hay diferencias según el líder. Está haciendo porque todo el mundo se implique en cómo hacer las cosas; estamos elaborando entre todos el ideario, etc. está bien y está funcionando”. (GM)

► Crear protocolos de acogida para las nuevas incorporaciones que hagan hincapié en procurar que estas personas conozcan no sólo el funcionamiento sino también la filosofía, los valores y misión de la organización.

Se trataría de repensar los protocolos actuales para que tengan una mayor duración en el tiempo y se conciban como procesos acompañados cuya finalidad última sea conseguir una adecuada asunción de la cultura organizativa.

“Por concretar un poco más se podría hablar de un protocolo de acogida. Una persona que entra en la entidad y que tenga un periodo para conocer la filosofía, el funcionamiento, los valores de la organización. Durante un periodo de tiempo que vaya empapándose”. (GM)

“Asegurarnos que se le han transmitido los aspectos más importantes. Muchas veces igual lo haces con la gente que ya lleva tiempo pero si no te aseguras de hacerlo con las nuevas personas lo va a recibir igual de una forma informal y no te aseguras de que recibe lo que tiene que recibir”. (GM)

► Favorecer que las personas que llevan más tiempo en la organización o personas que tienen un liderazgo dentro de la misma (liderazgo tanto formal como informal) asuman una labor de transmisión de valores y filosofía organizativa a las nuevas incorporaciones.

“Se trata de un proceso de acogida y acompañamiento de mano de una persona veterana en la organización. Se trata de un protocolo de acogida diferente al tradicional, que posibilita que la persona que acaba de incorporarse a la organización pueda ir conociendo poco a poco su

funcionamiento, estructura, canales, procedimientos, cultura... a través de la visión de una persona veterana. Esta persona actúa de “cicerón” durante un tiempo y el proceso puede resultar muy enriquecedor mutuamente. La persona que llega también realiza una devolución a la organización y comparte sus impresiones”. (GM)

“Yo he visto que quienes están vinculados transmiten y enganchan a las personas. Quienes se han podido vincular generan capacidad de transmitir a otros que lo que se está haciendo merece la pena”. (GR)

► Generar espacios transversales de encuentro, más allá de los equipos de trabajo habituales.

Estos espacios, en los que se puede trabajar en torno a distintas cuestiones (proyectos, líneas estratégicas, etc.) ayudan a que las personas que participan en ellos interioricen valores y objetivos de la organización desde una perspectiva amplia y global.

Además, las personas participantes en dichos espacios pueden convertirse en agentes sensibilizadores de otras personas si realizan una posterior labor de transmisión en sus equipos de trabajo.

“Los grupos de trabajo en los que se desarrolla la actividad del personal remunerado son los espacios naturales en los que se genera y se da salida al vínculo. Sin embargo, es necesario no limitar el vínculo al puesto de trabajo y crear espacios transversales que posibiliten una visión más global y favorezcan el vínculo con la organización, su visión y sus valores y no sólo con la actividad y los colectivos con los que se trabaja”. (GM)

“Otra cuestión son las comisiones de los planes internos. La comisión tiene a personas de distintas áreas y con distintos perfiles. Es una manera de desarrollar el vínculo de manera transversal y no vinculado a mi puesto de trabajo. Se trata de conectar una apuesta de la organización con los intereses generales. El nivel de mejora está en que cuando las personas de la comisión vuelven a su equipo de trabajo natural, sean reconocidas y

jueguen de correa de transmisión. Pero no es así en todos los casos. Cuesta que esas personas motiven a sus equipos”. (GM)

“En cuanto al liderazgo. Es importante que los líderes de los equipos o las personas que forman parte de una comisión vuelvan a su equipo y transmitan y comuniquen impregnando el sentimiento dentro del equipo. Es importante un empoderamiento de las personas que participan en los diferentes equipos. Líder no como sinónimo de responsable de equipo. Captar los líderes informales de esos equipos es importante”. (GM)

PROMOVER LA CONSTRUCCIÓN COMPARTIDA DE VALORES Y LA COHERENCIA

► Organizar sesiones de formación o seminarios con un componente ideológico que promuevan el diálogo y la transmisión de los valores y de formas de hacer entre las personas más veteranas y las nuevas incorporaciones de personal remunerado, pero también entre personal remunerado y otros actores de la organización (voluntariado, miembros de los órganos de gobierno, etc.).

Es importante favorecer que el personal remunerado pueda participar en la reformulación o replanteamiento de valores, objetivos, etc.

“Yo ahora me salto a la participación y a la construcción de los valores a través de la participación. Nosotros hemos hecho una experiencia ligada a los valores de la casa que se trabajó de manera conjunta a través de la formación anual. Se volvieron a ver y sacar entre todos los valores. Eso ha supuesto para la gente el sentirse más cerca, más implicada. Se puede trabajar el tema de los valores, también el tema de la organización a nivel estructural”. (GM)

“El dedicar tiempo a hablar de los valores es realmente importante porque es lo que te facilita entender las claves de los demás y luego asumir la responsabilidad que te toque en la decisión”. (GR)

“A mí me parece que acciones que fomentan la participación -sea como sea la entidad y después decidiendo cada una su fórmula- pueden ser espacios donde se comparta la visión de las personas contratadas, voluntariado y usuarias. Espacios compartidos de ese tipo hay que fomentar porque generan vínculo, identidad...” (GM)

“Nosotros partimos de la idea de que los valores ni se enseñan ni se imponen si no que hay que dejar que salgan de las personas. Los valores de la organización son la suma de los valores de las personas. La organización no tiene valores que enseñar a las personas. Yo no enseño a mis hijos a tener valores, yo no les doy clases de valores. Yo ejemplifico con mi vida los valores que encarno. Y mis hijos irán aprendiendo... lo importante es configurar un magma de valores que nazca desde abajo. Cada uno va a reflexionar sobre cuáles son los valores y ponerlos en común. Ponernos a pensar en cuáles son nuestros valores, ponerlos en común, hacer una dinámica. Y a partir de ahí todo es más fácil porque cuando compartes valores y compartes criterios asumes las responsabilidades de esos criterios”. (GR)

¿Por dónde podrían encaminarse las mejoras en relación al reconocimiento?

Las orientaciones relacionadas con el reconocimiento giran principalmente en torno a:



FAVORECER EL DESARROLLO PROFESIONAL

- ▶ Ofrecer formación o reciclaje profesional orientado a la promoción interna por competencias, que posibilite el reconocimiento explícito de las personas.
- ▶ Generar espacios internos de formación (dentro del propio equipo de trabajo y con otros equipos de trabajo) en los que compartir el

“saber hacer” de las personas, los aprendizajes y los conocimientos adquiridos en la formación externa realizada, etc.

Se trataría de crear comunidades de aprendizaje en las que tanto responsables o líderes de la organización como personal remunerado compartan conocimiento y experiencias, aúnen criterios y construyan visión conjunta.

“En mi equipo cuando una persona va a una formación está obligada (bueno, digamos que está asumido y decidido por el equipo) a hacer una devolución al equipo. En ocasiones puede ser de dos horas salvo que sea muy específica al puesto de trabajo de la persona y se decida que no aporta a los demás. Aportar conocimiento es otra estrategia para el fomento de la participación”. (GM)

“La formación me parece importante. Facilitar a trabajadores y directivos la formación y el reciclaje. Pero se podría proponer también algo de comunidades de aprendizaje, compartir el saber hacer, la gestión del conocimiento, etc.”. (GM)

EXPLICITAR Y ACOTAR LAS CONCESIONES

- ▶ Identificar y contextualizar los distintos momentos en los que se realizan concesiones en la organización. Hacerlas explícitas y elaborar un discurso claro en torno a ellas que establezca cuáles son los límites y no de pie a múltiples interpretaciones.

Sería conveniente dejar claro al conjunto de trabajadores y trabajadoras cuándo se entiende que es razonable que sucedan, bajo qué criterios o circunstancias, etc. Además, debiera evitarse que se confundan con una forma de “hacer méritos”.

Se trataría de neutralizar los juicios y relaciones insanas que en ocasiones derivan de una inadecuada percepción del sentido de las

concesiones (criticar a quien no se queda más de lo normal, realizar concesiones para obtener reconocimiento, etc.).

“La presión que en ocasiones se siente cuando se realizan concesiones no sólo proviene de la empresa o los y las responsables sino que también es generada entre los y las propias trabajadoras. Es necesario repensar las relaciones entre compañeros e identificar actitudes insanas que a veces se generan entre compañeros y compañeras cuando criticamos a quien no realiza concesiones o realizamos concesiones que esconden unas expectativas auto creadas (‘yo me quedo más para que luego me lo reconozcan’, ‘si yo me quedo valgo más que mi compañero que no se queda...’).”(GM)

NEGOCIAR Y ESTABLECER SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

► Reconocer las concesiones y desarrollar un sistema de compensación que procure que éstas no sean vividas como renunciaciones impuestas.

La piedra angular de este sistema debe ser la negociación entre las dos partes interesadas (organización y personal remunerado) que acuerdan previamente el modo en el que está previsto recuperar la “cesión” que se realice (por ejemplo, el modo en el que se van a compensar las horas de más que se hayan podido realizar con cambios de turno, días libres, etc.). Es crucial que la negociación ofrezca garantías para que la persona trabajadora sienta que la concesión deriva de una decisión que ella misma toma (que puede optar) de manera que el resultado sea satisfactorio para ambas partes.

Se trataría de apostar por un modelo flexible que partiendo de unos criterios comunes pueda ir ajustándose a cada situación a través de la negociación.

Un modelo que garantice una interlocución de las partes ágil, inmediatamente después o antes del momento en el que se realiza la “cesión” (como puede ser por ejemplo una sobrecarga de horas ante un “pico” de trabajo).

“El límite en el controvertido asunto de las concesiones se define con la negociación. Cuando el acto de ceder deriva de una negociación en la que el o la trabajadora se siente parte de la decisión -que es lo contrario a sentir que estoy obligado u obligada a hacerlo- puede decirse que la cesión es satisfactoria y no conlleva problemas”. (GM)

¿Por dónde podrían encaminarse las mejoras en relación a la participación?

Las orientaciones recogidas relacionadas con la participación se han agrupado en torno a distintos ejes:



GARANTIZAR UNA PARTICIPACIÓN EFECTIVA

► Identificar y consensuar qué se entiende en la organización por participar y elaborar un mapa de la participación en el que se determine cuándo, cómo, quién y para qué participar.

Sería conveniente que este ejercicio incluyera un análisis del coste de la participación (% de tiempo que supone dentro de la jornada

de una persona) y una reflexión sobre el impacto o el beneficio que deriva de la participación.

Este mapa tiene por finalidad ayudar a tomar conciencia de los límites de la participación en cuanto a espacios, temáticas, etc. y determinar el modo en que los distintos procesos participativos entroncan con la toma de decisiones.

► Calcular el porcentaje de personas que participan y el de quienes no se implican y determinar la proporción deseable (asumiendo que en toda organización hay personas que optan por no participar por diversos motivos, desmotivación, momentos vitales, etc.).

Sería conveniente revisar periódicamente este asunto e ir estableciendo medidas correctoras que impidan que el grupo de personas que no participan represente un porcentaje problemático para la organización.

► Procurar que los espacios de participación no se limiten a la recogida de ideas y preocupaciones, posibilitando que las mismas tengan incidencia en las decisiones que posteriormente se toman.

“Es importante la coherencia. No vender humo y generar muchos espacios de participación y luego con eso no hacer nada. El generar espacios de participación te exige que salgan cosas que hay que asumir”. (GM)

► Identificar los diferentes intereses o prioridades de participación de las personas que forman parte de la organización y favorecer que los procesos que se pongan en marcha las tengan en cuenta.

Para ello se pueden establecer mecanismos periódicos de recogida de información sobre motivaciones, temas de especial interés para el personal remunerado, etc.

“Habrá que dar la posibilidad de participar en diferentes ámbitos y que la gente elija lo que quiera. Quizá a ti te ven en un sitio pero te interesa más estar en otro espacio de participación. No quiere decir que vayas a tomar decisiones pero puedes opinar y sentirte escuchado. Identificar los intereses y espacios de participación de las personas. También tener la posibilidad de lanzar espacios de participación”. (GM)

“Creo que hay que cuidar el transmitir a una persona el porqué creemos que algo (un grupo en el que se le anima a participar) puede ser bueno para la organización y para la persona. Yo he podido pensar que te iba a encantar pensando que era una oportunidad y resulta que era un marrón. Ahí el error puede ser que tú no le has transmitido el porqué o no se ha sentido con la libertad de rechazar lo que tú crees que es una oportunidad, teniendo la tranquilidad de que no le vas a cerrar la puerta cuando salga otra oportunidad. Hasta para eso es importante la transparencia y que la persona que esté en frente hable con toda la libertad”. (GM)

- Realizar una devolución de todos y cada uno de los procesos participativos, razonando las decisiones tomadas, explicitando las limitaciones de las propuestas que no se hayan llevado a cabo, etc.

“Me parece importante que si se participa exista una devolución. Si las personas aportan ideas y la gerencia no las lleva a cabo esas personas se van a cansar. Pero si, por lo menos, se devuelven los motivos por los que esas ideas no se llevan a cabo entonces el círculo se cierra. Es obvio que si participo no todas mis ideas se tiene que tener en cuenta pero si he opinado y no se me devuelve porqué no se aplican mis ideas, o porqué no son factibles o porqué hay otras mejores...” (GT)

DIVERSIFICAR LAS FÓRMULAS Y ÁMBITOS DE PARTICIPACIÓN

- Involucrar a los y las trabajadoras en los planes de gestión y el plan estratégico de la entidad a través de distintos procesos que garanticen su participación efectiva.

Cabe plantear procesos en los que se convine la participación individual (cada persona reflexiona individualmente y hace aportaciones por ejemplo a través de la intranet, etc.) y la colectiva (reuniones con el equipo de trabajo, reuniones transversales, etc.).

“Pensando en cosas concretas en mi equipo: el plan de gestión se construye en equipo. Cada persona define desde su ámbito de responsabilidad cuál es el plan de gestión que quiere desarrollar. El plan de gestión de mi área (que es el de gestión de personas) se construye con las aportaciones, primero individual de cada persona delimitada a su ámbito de responsabilidad y luego hay un espacio de participación en equipo para contraste. Me parece que una acción para el fomento de la participación es que el plan de gestión se trabaje en equipo con las aportaciones individuales y colectivas del equipo. Cuando hablo del plan de gestión hablo de planificación, seguimiento y evaluación”. (GM)

“Las dos últimas reflexiones estratégicas -que antiguamente se hacían entre cuatro o cinco personas- se han abierto al grupo de personas que tienen una responsabilidad (50-60 personas). Se han realizado un par de jornadas de trabajo en las que se han recogido aportaciones e ideas. Salen cosas muy interesantes y la gente lo ha valorado positivamente”. (GR)

- Multiplicar los espacios formales de participación -por competencias, por responsabilidades, por equipos de trabajo, por proyectos distintos- favoreciendo una participación transversal y heterogénea.

“Hemos creado una estructura intermedia de equipos de gestión formados por coordinadores. Hay gente que está participando en la toma de decisiones de otro servicio aunque sean cuestiones que no le afectan. La gente dice que se siente partícipe porque además eso luego baja a sus servicios. Por tanto baja y sube. Es cansino para la dirección pero fomenta el espíritu”. (GR)

“Son equipos de proyecto formados por personas de diferentes perfiles profesionales y departamentos que se juntan para trabajar en torno a diferentes encomiendas. Algunos equipos trabajan en torno a temas transversales -como puede ser el euskera- pero otros tienen un carácter

técnico y giran en torno a resolver cuestiones que necesita la organización o sus profesionales (por ejemplo el diseño de su web, la identificación de indicadores para evaluar una intervención, etc.). Algunos equipos se constituyen a propuesta de la dirección pero otros son fruto de propuestas que están más directamente vinculadas con inquietudes de los y las trabajadoras. A los y las trabajadoras se les consulta periódicamente sobre sus inquietudes, habilidades, etc. más allá de su puesto de trabajo para ir configurando equipos ajustados a dichos intereses. En cualquier caso, las personas participan en los equipos de forma voluntaria y la dedicación computa dentro de las horas contratadas (pueden usar un paquete de horas que oscila entre las 20 y 40 horas anuales). Anualmente se organiza un encuentro en el que cada equipo de trabajo expone al conjunto de la organización los avances conseguidos o productos realizados". (GM)

► Abrir algunos de los espacios a la participación de personas con distinto rol dentro de la organización: personal remunerado, voluntariado, dirección, personas usuarias, etc.

► Favorecer la presencia del personal remunerado en las asambleas de la organización o en determinadas reuniones de dirección.

Puede tratarse de representantes de los y las trabajadoras con posibilidad de escuchar y opinar aunque no en todos los casos cuenten con potestad decisoria o de una presencia de todos y todas las trabajadores, en función de la materia que se aborde.

"Nosotros somos asociación y hay una asamblea anual a la que asisten los socios. Pero si además invito a los trabajadores, a los voluntarios... para que puedan escuchar y opinar sin que tengan derecho a voto porque no son socios -salvo que lo sean- yo creo que es un canal de participación tangible. Luego hay gente que a partir de la tercera ya no va porque no le interesa pero bueno". (GM)

► Combinar los espacios "formales" de participación con otros espacios más informales que favorezcan la creación de ideas de manera más libre y natural.

Por ejemplo, cabría convocar un café de vez en cuando para conversar al hilo de una preocupación o buscar una solución, etc.

► Facilitar que la participación pueda ser promovida bidireccionalmente, "desde arriba" y también "desde abajo", posibilitando que sean los y las trabajadoras quienes impulsen o inicien procesos participativos en torno a sus preocupaciones.

"Creo que no se genera vínculo si las cosas se realizan de manera unilateral. Cuantas más propuestas concretas haya por parte de los trabajadores y cuanto más considere la empresa esas cuestiones mayor vínculo habrá entre trabajador y empresa. Cuanto más se considere la palabra del trabajador y más participe se haga mejor". (GR)

"El trabajo en equipo muchas veces son planes que organiza la propia organización. Aunque aportamos creo que falta que haya cosas desde los profesionales de atención directa. No desde arriba hacia los de abajo (...) Me has puesto un cuestionario con diez preguntas que tú has decidido que tienen que ser y quizá yo pondría otras diez. Debiéramos de tener un poco más de peso". (GT)

"Cuando las organizaciones son pequeñas parece que son todas más horizontales y que no hay arriba o abajo. Sí que creo que es posible que las organizaciones que crecemos, podemos ser más horizontales". (GT)

► Realizar encuestas de satisfacción -como una forma de participación extensible al conjunto de la plantilla- que permitan detectar los aspectos mejor y peor valorados e identificar las líneas de trabajo prioritarias.

Además, sería conveniente complementar la recogida de información a través de encuestas con grupos de trabajo formados por trabajadores y trabajadoras interesadas para concretar las propuestas de mejora.

“En mi organización cuando se hace la encuesta a las personas trabajadoras, cuando se ha detectado un problema (hace unos años se detectó que la organización no era ágil a la hora de solucionar problemas concretos) se abrió la participación a todas aquellas personas que quisieran participar para solucionar el problema. En ese caso se creó un grupo de trabajo de 7 u 8 personas. De ese grupo salieron una serie de ideas y a través de los responsables de cada programa se comunicó cuál había sido el protocolo”. (GM)

PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

► Elaborar un plan de comunicación claro y conciso que permita que la información fluya y que ésta llegue a todas las personas de la organización: comunicación fluida sobre la organización, sobre otros servicios y proyectos, sobre la situación económica, etc.

Este punto se considera clave para favorecer el empoderamiento del personal remunerado y garantizar su participación efectiva.

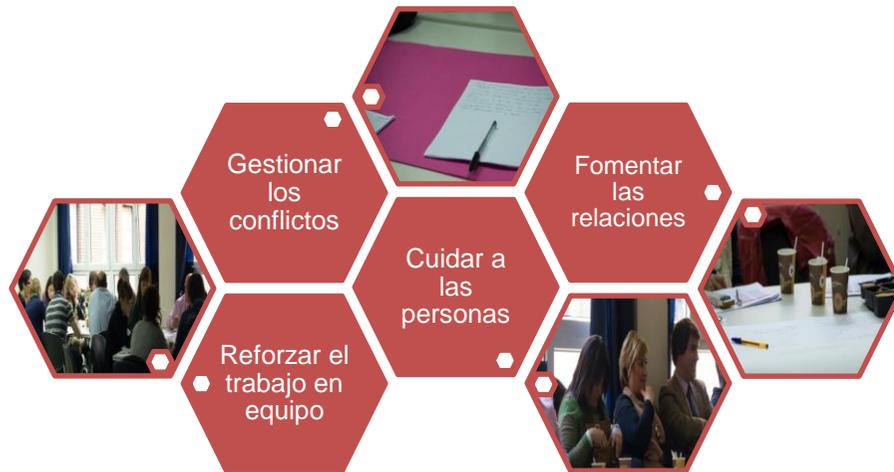
Se considera oportuno que detrás de dicho plan haya una persona experta en comunicación que consiga optimizar los recursos disponibles para mejorar los canales de difusión de la información en la organización.

“Una herramienta que permita crear comunicación, tener un liderazgo compartido, etc. es una forma de motivar a las personas”. (GR)

► Ofrecer a las nuevas incorporaciones un curso informativo que permita que estas personas se sitúen rápidamente en la estructura de la organización, su funcionamiento, los roles de las distintas personas que la componen, etc.

¿Por dónde podrían encaminarse las mejoras en relación al ámbito personal-relacional?

Las orientaciones recogidas relacionadas con el ámbito personal-relacional se han agrupado en torno a distintos ejes:



REFORZAR EL TRABAJO EN EQUIPO

- ▶ Impulsar formación conjunta dentro de los equipos de trabajo que favorezca la cohesión y la relación entre sus miembros.
- ▶ Buscar espacios externos (espacios “no laborales”) en los que poder reflexionar conjuntamente sobre el devenir del equipo, sus objetivos, etc.

- ▶ Revisar las formas de trabajo en equipo, reciclarse y realizar formación específica orientada a mejorar el trabajo en equipo.

- ▶ Evaluar el desempeño de los puestos de trabajo bajo fórmulas que impliquen en ello al personal remunerado, con vistas a reforzar el trabajo que se realiza y consensuar pautas de mejora.

“Hacer intervenciones personales con la gente en las que se clarifique qué es lo que se espera de ellos, que se clarifique. Siempre es un poco duro pero es por tener justicia con los demás. Decir lo que haces bien y lo que haces mal”. (GM)

- ▶ Crear grupos de trabajo transversales, formados por representantes o líderes de distintas áreas o departamentos de la organización, para reflexionar sobre cómo mejorar la coordinación entre los mismos de forma que redunde en una mayor eficacia colectiva. En definitiva, trabajo en equipo intra áreas o departamentos.

Se trataría de promover sesiones en las que poder exponer los obstáculos, las cuestiones susceptibles de cambio, buscar el equilibrio, etc.

“Para el tema del liderazgo. También hay que establecer canales. Nosotros hasta hace bien poco teníamos unos líderes y no se hacía nada salvo confiar en la persona y en que seguían unas líneas de actuación. Desde hace unos años sí que tenemos una sesión mensual con los líderes para aunar criterios y compartir experiencias, para que los líderes sean lo que realmente quieres que sean. Poder crear espacios de compartir experiencias. Porque tú puedes ser un líder de un grupo y te encuentras con un problema que quizá el que está a tu lado ya lo ha solucionado. Quizá eso existía de forma informal pero no lo teníamos programado. Ahora somos personas muy concretas pero nos gustaría ampliarlo”. (GM)

GESTIONAR LOS CONFLICTOS

- ▶ Elaborar un protocolo de actuación ante los conflictos que tengan lugar en la organización.

Sería necesario definir lo que se entiende por conflicto, identificar los escenarios, problemas o desencuentros susceptibles de ser considerados y establecer pautas de actuación para los mismos.

“Nosotros hemos hecho un protocolo (aunque aún no hemos arrancado) sobre qué pasa cuando hay un conflicto entre compañeros. Nos ha parecido importante que la organización decida cómo actuar ante un problema, u otro, u otro. Primero define lo que la organización entiende por conflicto, o una mala contestación... hemos intentado definir conceptos y un protocolo de actuación: que primero sean las personas las que intenten solucionarlo. Si no hay solución que entre el responsable, etc. Son pasos de sentido común. Es importante marcar cómo entiende la organización que hay que actuar ante un conflicto. Se ha aprobado a nivel de equipo de directivo y ahora hay que lanzarlo a cada programa o equipo”. (GM)

- ▶ Ofrecer formación en materia de liderazgo, habilidades sociales y resolución de conflictos a los y las trabajadoras, tanto si ejercen la dirección o son responsables de algún equipo de trabajo como si no.
- ▶ Generar momentos y espacios de trabajo de confianza en los que poder resolver los nudos personales y laborales que puedan darse dentro de los equipos de trabajo.

Además, se apuesta por crear espacios de desahogo y contraste que favorezcan la madurez del equipo, las relaciones sanas, el tomar distancia, etc.

Se trataría de poder tratar problemas concretos del día a día, detectar y hablar abiertamente sobre malestares, problemas de equipo, momentos complicados, abordar los conflictos, las formas de pensar diferentes, explicitar diferencias, etc.

“Facilitar los espacios de expresión de cómo estamos para detectar malestares. Poder compartir y sanar. Además de ahí surgen medidas anti crisis pero también para detectar malestares. Y reflexionar también sobre qué podemos proponernos para mejorar nuestro malestar, para cuidarnos mejor... aunque no haya un problema concreto”. (GM)

- ▶ Medir el coste diferencial entre lo que supone parar la actividad en un momento dado ante la obligación de solucionar un conflicto y lo que supondría atender dicha situación con antelación y carácter preventivo incorporando mecanismos oportunos en el día a día.

Hacerlo motivaría la puesta en marcha de dichos mecanismos.

- ▶ Reforzar la labor que realizan los y las trabajadoras con actitudes positivas (motivación, esfuerzo, empatía...) frente a personas con actitudes tóxicas.

“Yo creo que hay veces que estamos tan pendiente en esa persona que descuidamos al resto. Una forma es no olvidar y reconocer al resto que vive con ese elemento el día a día”. (GM)

“La preocupación por los elementos negativos canaliza mucha energía que canalizada hacia la potenciación de los elementos positivos aísla, asfixia o transforma los negativos (...) A veces focalizamos mucho el problema y olvidamos los valores de quienes los tienen. Hay que tener paciencia”. (GM)

- ▶ Realizar ejercicios simbólicos de “intercambio de puestos de trabajo” con vistas a trabajar la empatía y el reconocimiento mutuo entre distintos trabajadores y trabajadoras.

Podrían ser intercambios por un espacio relativamente corto de tiempo (un día, unas horas...) que permitieran valorar y reconocer el trabajo que realizan otras personas de la organización, viviendo en primera persona las ventajas e inconvenientes de los distintos puestos.

FOMENTAR LAS RELACIONES Y LA CONTRIBUCIÓN DE LAS DISTINTAS PERSONAS

► Programar encuentros informales de los equipos de trabajo que favorezcan que las personas se conozcan mejor y refuercen las relaciones interpersonales.

Podría tratarse de comidas de equipo, celebración de cumpleaños, etc.

► Favorecer espacios, preferentemente fuera del entorno habitual de trabajo, en los que diferentes grupos de la organización (personas voluntarias, personal remunerado...) tengan oportunidad de encontrarse, reflexionar, etc.

Estos espacios pueden tener un carácter más o menos formal - desde comidas, actos asociativos, etc. hasta breves sesiones formativas de carácter vivencial (constelaciones, risoterapia, etc.) que favorezcan que las personas se relajen y se conozcan.

Además, algunos encuentros pueden aprovecharse para evaluar de manera conjunta diversas cuestiones de la entidad, innovar, etc.

“En cuanto a los espacios informales en mi organización hay actos asociativos que se repiten siempre. El jueves pasado hicimos una fiesta asociativa que se repite todos los años en mayo donde juntamos a todos los usuarios, voluntarios... unas 200 personas que nos fuimos a la zona de

Gernika. Y en esos espacios también surgen ideas... Es una actividad asociativa donde se forman vínculos informales. Esos vínculos que queremos hacer de forma informal pueden dirigirse a través de un acto formal como, por ejemplo, ese encuentro”. (GM)

“A nivel de organización tenemos dos momentos informales: la comida de navidad y la de verano. La de verano la pagaba la organización pero con la crisis hemos dejado de hacerla. Ha habido un grupo de trabajo en relación a la encuesta de satisfacción y las propuestas de mejora y curiosamente la gente pedía la recuperación de ese espacio incluso pagando los propios trabajadores”. (GM)

► Crear equipos de trabajo que trasciendan los que habitualmente se vinculan a la tarea profesional para poner en marcha proyectos transversales, etc.

Estos equipos pueden favorecer tanto el conocimiento entre personas de diferentes áreas o departamentos, y la actividad que éstas realizan, como la adquisición de una visión global de conjunto en relación a la actividad de la entidad.

“En nuestro caso el trabajo por procesos ha posibilitado que la participación de personas en diferentes equipos -que hasta el momento estaban centrados en la tarea y en su grupo de trabajo- sea mayor y así se vayan conociendo y tengan una mayor amplitud”. (GM)

CUIDAR LA DIMENSIÓN PERSONAL

► Crear medidas de conciliación adaptadas a las necesidades de las personas, bajo fórmulas que permitan trascender los “corsés” de las medidas estándar¹⁰.

¹⁰ Esta propuesta se agrupado en el bloque PERSONAL-RELACIONAL por tratarse de medida de conciliación que pone su foco en la persona tratando de favorecer las medidas de conciliación estándar a cada una de las personas que trabajan en la organización.

Este tipo de fórmulas requieren a su vez desarrollar mecanismos que permitan comunicar adecuadamente dichas “adaptaciones” previniendo posibles conflictos.

“En el tema de las relaciones creo que a veces se van fracturando relaciones por la homogenización del convenio (a todos igual). Pero hay que dedicar tiempo a las personas. Eso genera vínculo y relaciones con la empresa y por el contrario estás en el ojo del huracán porque no eres justa, por no aplicar el convenio. El convenio dice que no tienes derecho a cogerte uno días pero cógetelos y luego ya veremos. Buscar el equilibrio porque cuando homogenizas se resiente. Pero es difícil. Pero creo que personalizar produce mejoras”. (GR)

“En relación a la gestión de las personas sería importante algo relacionado con la atención a las situaciones personales. No relacionado con el trabajo y la valoración sino con lo personal, por ejemplo la conciliación. Nosotros acabamos de trabajar un plan de conciliación. Hay cosas que las da la ley y son así pero se trata de ir un poco más. Por ejemplo, en los puestos en los que sea posible facilitar la flexibilidad horaria... El facilitar la atención a algunas situaciones personales. Conciliación más allá de la legalmente establecida”. (GM)

► Realizar un acercamiento al sentir de las personas trabajadoras posibilitando espacios de evaluación que aborden la dimensión emocional de la persona.

Se trataría de encuentros para que la organización pueda conocer cómo se encuentran, para que los y las trabajadoras puedan trasladar qué inquietudes tienen, sus motivaciones, etc.

Sería oportuno establecerse un protocolo de reuniones periódicas para evitar que tuvieran un carácter puntual en respuesta a un problema concreto.

“Nosotras cuando hacemos evaluaciones (no tanto en la estratégica pero sí en la de equipo y en la evaluación de cada proyecto) siempre hablamos de

la parte motivacional. Lo tenemos en cuenta para todo. Por ejemplo, para una formación se valora que sea importante pero también la motivación de la persona (...) Nosotras hacemos una matriz de evaluación: cómo nos sentimos, qué nos motiva y qué nos apetece”. (GM)

“Aunque haya momentos de evaluación individual donde se hable del vínculo me parece más importante que en cada evaluación se introduzca la dimensión emocional. Porque luego nos juntamos una vez al año para preguntar qué tal estás pero eso no funciona. Tiene que ser transversal”. (GM)

“El tema del cuidado también es importante. Hacer paradas de reflexión o de seguimiento personal. De seguimiento de las personas, de cómo se encuentran más que de información o comunicación. Más lo personal. Una supervisión de equipo”. (GM)

► Facilitar a las personas que trabajan en intervención directa espacios de desahogo y contraste en los que trabajar la parte emocional de la intervención que realizan con las personas usuarias.

Se trataría de apostar por la gestión de casos con supervisión externa como hábito saludable para los equipos de profesionales.

“Donde trabajaba antes una vez al mes teníamos una supervisión con una persona externa que venía al equipo de trabajo y para mí es fundamental porque ayuda a soltar nudos personales que salen del día a día y da una visión externa en la que los trabajadores se han enquistado por el problema que sea. Era una psicóloga externa que hacía una sesión. Te ayuda a ver de otra manera las cosas. Trabajar un problema concreto...”. (GM)

11. CONCLUSIONES FINALES

Si bien la realidad de personas y organizaciones que conforman el Tercer Sector Social es heterogénea y en los últimos años las formas de relación entre las personas que integran la organización han ido experimentando importantes transformaciones, puede decirse que, en general, las personas que trabajan en estas organizaciones mantienen un estrecho vínculo con ellas.

El vínculo se entiende a partir del *deseo* y *la satisfacción* de trabajar en una organización al ver cubiertas las necesidades y expectativas personales y profesionales e implica una *intonía con la cultura organizativa*, con la forma de hacer y funcionar de ésta.

Pero además, el vínculo en el Tercer Sector Social parece sustentarse, de manera particular, a partir de tres componentes como son el *compromiso con los valores y la misión* de la organización, la *construcción colectiva* y la *bidireccionalidad*.



Este vínculo presenta unas características específicas que guardan relación con la idiosincrasia de las organizaciones del Tercer Sector

Social. Sin que eso signifique que sean exclusivas del mismo, el personal remunerado parece percibir diferencias sustanciales con respecto a su experiencia en otros sectores.

Si bien el grado de desarrollo del vínculo puede ser variable de unas organizaciones a otras, algunas formas de vinculación están ampliamente extendidas en la cultura organizacional del sector.

Así, tanto entre los motivos de entrada como entre los motivos de permanencia los *valores* tienen un peso fundamental y entre los de permanencia cobran especial peso la *participación* y el *reconocimiento*.

Lo que marca la diferencia es, sobre todo, la forma en que se entienden y viven los valores (en clave de compromiso personal), la participación (desde la perspectiva de la construcción colectiva del proyecto y la contribución a la sociedad) y el reconocimiento (a partir del cuidado bidireccional y la reciprocidad).

Se nota una presencia importante de un **tipo de vínculo** que algunos autores¹¹ han denominado *compromiso actitudinal afectivo*, el cual se caracteriza por una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, unida a una fuerte participación en la misma, lo que conlleva una gran implicación e identificación con la organización y, a menudo, va ligado a la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y el fuerte deseo de permanecer como miembro de la misma.

¹¹ Meyer, J., Allen, N. Human Resource Management Review, Vol.1, Nº 1. A *three-component conceptualization of Organizational Commitment*. 1991. Ob.Cit.

Así, en el Tercer Sector Social (y sin perjuicio de que puedan serlo en otros sectores) son **manifestaciones** de vínculo:

- ▶ **participar** en la toma de decisiones sobre la actividad profesional concreta que se realiza; acudir a formación; formar parte de foros (comisiones de trabajo transversales, planes estratégicos, equipos de mejora, etc.); proponer ideas y soluciones ante los problemas o los retos; asistir a actos que organiza la entidad (actos conmemorativos, etc.) aun fuera del horario laboral; asistir a eventos que organizan otros y guardan relación con la actividad de nuestra organización aun fuera del horario laboral...
- ▶ **fiscalizar** y exigir más a la organización; ser crítico o crítica con la organización **y velar** porque ésta sea coherente...
- ▶ **autoexigirse**, contribuyendo a la mejora de la organización con el propio esfuerzo de uno o una misma, mostrar preocupación por trabajar bien y mejor, tratando de ser mejores profesionales...
- ▶ **dar a conocer o “representar”** a la organización hablando bien de ella fuera del entorno laboral; identificarse y darse a conocer como parte de la organización impulsado o impulsada por el orgullo de pertenecer a ella y dando a conocer los objetivos alcanzados...
- ▶ **cuidar**, mostrando interés y preocupación por los y las compañeras de trabajo; tener empático o comprender a la organización ante situaciones complicadas o de desagrado asumiendo decisiones con las que no se está del todo de acuerdo...
- ▶ **apostar** por la organización **o realizar concesiones**; tener flexibilidad y disponibilidad horaria para responder a necesidades puntuales del trabajo; trabajar en horas que no se corresponden a la jornada laboral ante situaciones

puntuales que lo requieran previo acuerdo por ambas partes; pensar o preocuparse por el trabajo fuera del horario laboral (pensar en ideas nuevas fuera del trabajo, etc.)...

Por otro lado, en la medida en que el vínculo no es estático cobra sentido prestar atención a los **factores** tanto organizacionales como personales y contextuales que establecen diferencias en el tipo e intensidad del vínculo que se da en un momento u otro.



Entre los organizacionales cabe destacar *el crecimiento y la profesionalización* ya que, para preservar un vínculo fuerte las organizaciones que han experimentado estos procesos se ven obligadas a planificar y diversificar medidas específicas y formalizadas que suplan la comunicación y participación que con anterioridad se daba de forma casi espontánea.

Entre los factores personales más influyentes positivamente priman *la actitud positiva, la motivación vocacional y los valores relacionados con la transformación social*. Si estos elementos están presentes la probabilidad de que el vínculo que se establece sea más fuerte es mayor, ya que son capaces de neutralizar o compensar otros factores como por ejemplo el tiempo que la persona lleva en la organización.

El contexto actual de crisis está teniendo repercusiones importantes en relación a la estabilidad del vínculo. Cabe destacar los efectos de la crisis en la *merma de recursos, servicios y programas de intervención, así como el empeoramiento de las condiciones laborales*. Esto revierte en el clima de las organizaciones y las relaciones internas, teniendo un impacto emocional en las personas que en ellas trabajan. Su influjo negativo en la motivación del personal remunerado del sector pone en peligro la preservación del vínculo positivo con su organización, a pesar de que otros factores puedan mitigarlo (reconocimiento social de las organizaciones sociales, momento de unión en la búsqueda de soluciones innovadoras...).

Un **vínculo positivo** es aquel que procura una relación satisfactoria y deseable para ambas partes, personas trabajadoras y organización. Del mismo derivan beneficios en las dos direcciones:

ORGANIZACIÓN

Favorece que la organización tenga un mejor desarrollo de su actividad, mayor productividad y calidad. Además, favorece el desarrollo de la misión de forma coherente y paralela a la realidad y a la base social. Las personas son el valor añadido de la organización y el vínculo potencia la cohesión de éstas.

PERSONAL REMUNERADO

Refuerza la identidad o el sentimiento de pertenencia de los y las profesionales que encuentran con quien compartir el deseo de transformación social. Facilita también, el trabajo en equipo, el disfrute y el crecimiento personal y profesional.

Mantener o reforzar el vínculo positivo entre organizaciones y personas trabajadoras pasa por unir o empastar intereses, expectativas y visión de la organización y de las personas que trabajan en ella y por resolver algunos **nudos** que actualmente preocupan al sector.

Hay cuatro ámbitos a los que es especialmente importante prestar atención por su fuerte conexión con los motivos que mayor peso tienen a la hora de retener al personal en las organizaciones del Tercer Sector Social: el ámbito de los valores, del reconocimiento, de la participación y el ámbito personal-relacional.

Los interrogantes señalan áreas críticas en las que, con independencia de que se hayan realizado avances hasta la fecha, es posible establecer medidas de mejora:

Ámbito de los valores

- ¿Han sido las organizaciones capaces de preservar su esencia en escenarios de fuerte profesionalización? ¿Están consiguiendo las organizaciones transmitir los valores que las fundamentan? ¿Son coherentes las organizaciones?

Las organizaciones, especialmente aquellas que han vivido un importante despliegue -tanto en número de personal remunerado como de actividades y servicios que ofertan-, deben enfrentarse al reto de asegurar la transmisión interna de la misión y los valores que constituyen la esencia de la organización.

Además, uno de los principales valores que las organizaciones del Tercer Sector Social comparten es la centralidad de las personas y,

mayoritariamente, el personal remunerado se siente cuidado. Sin embargo, la incorporación de modelos de gestión más complejos, la regularización de las condiciones laborales del sector, etc., han ido dando lugar a nuevas formas de relación y funcionamiento y con ello ha cobrado fuerza el reto de preservar la esencia de ser una organización creada por y para las personas.

Ámbito del *reconocimiento*

- ¿Tienen las organizaciones una política de promoción interna clara? ¿Se garantiza el equilibrio entre dar y recibir? ¿Dónde deben poner el límite los y las trabajadoras y la organización cuando se trata de mostrarse disponibles o realizar concesiones? ¿El plus de voluntariedad es exigido por las organizaciones o es una percepción errónea de trabajadores y trabajadoras?

Entre todas las formas de reconocimiento posibles (promoción profesional, formación...), en este sector, se confiere especial importancia al cuidado de la reciprocidad en las “concesiones” que en ocasiones se realizan y no quedan convenientemente enmarcadas en acuerdos que las limiten.

Aunque hay un amplio consenso a la hora de considerar que las concesiones sin límites no son buenos ejemplos de vínculo positivo y entrañan un alto peligro de “quemazón”, cabe tener en cuenta que buena parte del personal remunerado presenta síntomas de un compromiso que podríamos denominar “normativo”¹²: siente un

¹² Meyer, J., Allen, N. Human Resource Management Review, Vol.1, Nº 1. *A three-component conceptualization of Organizational Commitment*.1991. Ob.Cit.

deber moral, piensa que es lo que debe hacer y percibe que hacerlo le retribuirá un mayor valor o reconocimiento dentro de la organización.

Parece que aunque mayoritariamente las organizaciones hayan abandonado las dinámicas de trabajo que en cierta medida han caracterizado al sector en épocas pasadas –dinámicas de sobre dedicación en las que el límite entre lo profesional y lo personal o el voluntariado era demasiado estrecho...-, dichas dinámicas calaron en las organizaciones y personas que las formaban de tal forma que hoy sigue arrastrándose una cierta indefinición de lo que se espera de los y las trabajadoras en este sentido.

Ámbito de la *participación*

- ¿Qué se entiende por participar en las organizaciones del Tercer Sector Social? ¿Tienen estructuras suficientemente horizontales? ¿En qué medida la participación forma parte del día a día? ¿Se consigue implicar a todo el mundo, sin exclusiones? ¿Son las organizaciones capaces de superar la participación meramente estética? ¿El personal remunerado está dispuesto a empoderarse de los espacios que se le brindan?

No hay discusión sobre la importancia de una buena gestión de la participación interna, y están muy presentes los beneficios que de ella se derivan: motivación, implicación, innovación, reconocimiento...

Sin embargo, el hecho de que en las organizaciones del Tercer Sector Social sea habitual impulsar mecanismos de participación

interna ha llevado a menudo a presuponerles una estructura horizontal que no en todos los casos está suficientemente armada como para poder ofrecer al conjunto de la plantilla distintas oportunidades de involucrarse en la construcción real, que no estética, del proyecto.

Ámbito personal-relacional

- ¿Cuánta atención prestamos a las relaciones interpersonales? ¿Están suficientemente articuladas las relaciones entre el personal más veterano y las nuevas incorporaciones?

La perspectiva relacional forma parte de la identidad de las organizaciones de este sector y por ello cuidar las relaciones interpersonales redundará en la salud de su funcionamiento.

El trabajo en equipo dirigido a la atención de otras personas conlleva un nivel de intensidad emocional que no puede ser descuidado. Así mismo, el componente relacional de la actividad implica que las personas trabajadoras estén expuestas a un importante riesgo de contagio y toxicidad cuando las situaciones de conflicto no se resuelven convenientemente.

Por otro lado, uno de los principales retos de las organizaciones del sector que han experimentado procesos de crecimiento rápidos pasa por conjugar las diversas formas de entender la pertenencia a la organización y aprovechar la contribución específica de distintos grupos de personas que se han ido incorporando en momentos diferentes:

- Que las nuevas generaciones logren un alto grado de compromiso con la organización y su misión y que se sientan parte y elemento constructor de ésta;
- Que las personas veteranas no perciban como amenaza las nuevas formas de hacer y que transfieran el valor añadido de su trayectoria;
- Que las generaciones “bisagra” actúen a favor de la promoción del vínculo positivo en la organización convirtiéndose en aliadas de ésta para impedir que los extremos se alejen.

Fruto de un intercambio de ideas entre organizaciones y personal remunerado en torno a la búsqueda de soluciones que puedan ayudar a alcanzar el objetivo deseado -preservar y fomentar el vínculo positivo-, se han podido identificar una serie de **orientaciones y propuestas** que plantean posibilidades para avanzar en las siguientes líneas de acción:

Formalizar la transmisión de valores y misión

Promover la construcción compartida de valores

Favorecer el desarrollo profesional

Explicitar y acotar las concesiones

Negociar y establecer sistemas de compensación

Garantizar una participación efectiva

Diversificar las fórmulas y ámbitos de participación

Planificar la comunicación

Reforzar el trabajo en equipo

Gestionar los conflictos

Fomentar las relaciones

Cuidar de las personas

Procurar estructuras y culturas de trabajo que favorezcan que las personas estén más fuertemente vinculadas con la organización va a posibilitar un mejor desarrollo de los objetivos y la misión.

Por eso, cabe pensar que, en un contexto como el actual en el que las organizaciones se ven obligadas a buscar fórmulas de fortalecimiento frente a las posibles embestidas de la crisis, asumir la responsabilidad de gestionar el vínculo positivo pueda tener un impacto favorable para la organización y las personas que forman parte de ella.

Además, es muy importante prevenir y abordar el impacto negativo que la crisis puede tener en las relaciones en las organizaciones y en el vínculo que se establece entre las personas y las organizaciones.

En la medida en que el vínculo que se da en este tipo de organizaciones presenta características diferenciales, conectadas con su propia naturaleza e identidad, preservarlo es también una forma de preservar la esencia de las organizaciones y en definitiva, de salvaguardar parte de ese valor social que las hace más fuertes y las diferencia de otras.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Canto A., Vidorreta I., Cabezas I. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. *Anuario del Tercer Sector de Bizkaia*. 2010
<http://www.3sbizkaia.org/Menu.aspx?s=170>
- Canto A., Vidorreta I., Cabezas I. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. *Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia*. Documento de síntesis. 2010
http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/242_Libro%20Blanco.pdf
- Cristina Bayona; Salomé Goñi; Cristina Madorrán. *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*.
http://www1.unavarra.es/digitalAssets/117/117830_dt33-99.pdf
- Juan Manuel Tejada Tayabas, Fernando Arias Galicia. Enseñanza e investigación en psicología, julio-diciembre, año/vol.10, número 002.pp 295-309. *Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*.
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29210206.pdf>
- López Rey. José A. *El Tercer Sector y el mercado: conflictos institucionales en España*. 2006
- Margarita Chiang V., Antonio Núñez P., María José Martín, Mauricio Salazar. *Panorama socioeconómico N°40*, p92-103, Julio 2010. B. *Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad*. 2008
<http://www.panorama.atalca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf>
- María Claudia Peralta Gómez, Ana María Santofimio, Viviana Segura. *Psicología desde el Caribe*. N° 19. *El compromiso laboral: discursos en la organización*. Enero-julio de 2007.
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pdc/n19/n19a05.pdf>
- María Rosa Blanco Puga. *Documentación Social n°104. Trabajadores voluntarios-trabajadores remunerados: Reflexión sobre unas relaciones que tienen que ser posibles*. 1996
- Meyer, J., Allen, N. *Human Resource Management Review*, Vol.1, N° 1. *A three-component conceptualization of Organizational Commitment*. 1991
- Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. *Construyendo vínculos en las organizaciones. Generando transformación social*. Breve Julio 2012
http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1295_201207-OTS-uztaila.pdf
- Pérez Díaz V., López Novo J. *El Tercer Sector social en España*. Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales. 2003
- *Revista Española del Tercer Sector n°7, Panorama de las relaciones laborales en el Tercer Sector*. 2007

- Rodríguez Cabrero G. (coord.). Fundación Foessa y Cáritas España. Colección de Estudios. *Las entidades voluntarias de acción social en España*. 2003
- Salinas Ramos F. (coord.). Rubio Martín M.J., Cerezo Gilarranz I. *La evolución del Tercer Sector hacia la Empresa Social*. 2001
- Universia. Business Review. *Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*. Segundo Trimestre de 2010
http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR26010-06.pdf

ANEXO I: LISTADO Y PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

| | NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN | NÚMERO DE TRABAJADORES/AS | INTERVALO NÚMERO DE TRABAJADORES/AS | AMBITO DE ACTUACIÓN |
|----|---------------------------|---------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|
| 1 | ABIPASE | 1 | entre 1 y 9 trabajadores/as | CÍVICO |
| 2 | AGINTZARI | 310* | 100 o más trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-desprotección |
| 3 | ALKAR BIZIZ | 16 | entre 10 y 50 trabajadores/as | EMPLEO |
| 4 | APNABI | 72 | más de 50 y menos de 100 trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-discapacidad |
| 5 | ARGIA FUNDAZIOA | 52 | más de 50 y menos de 100 trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-discapacidad |
| 6 | ASEBI | 4 | entre 1 y 9 trabajadores/as | SALUD-discapacidad |
| 7 | ASPACE | 72 | más de 50 y menos de 100 trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-discapacidad |
| 8 | ASPALDIKO | 471 | 100 o más trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-dependencia |
| 9 | AVIFES | 45 | entre 10 y 50 trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-discapacidad |
| 10 | BIZITEGI | 79 | más de 50 y menos de 100 trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-exclusión |
| 11 | CEAR | 28 | entre 10 y 50 trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-exclusión |
| 12 | FEKOOR | - | más de 50 y menos de 100 trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-discapacidad |
| 13 | FUNDACION EDE | 88 | más de 50 y menos de 100 trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL |
| 14 | FUNDACIÓN MIRANDA | - | 100 o más trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-dependencia |
| 15 | GORABIDE | 397 | 100 o más trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-discapacidad |
| 16 | LAGUNGO | 7 | entre 1 y 9 trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL |
| 17 | LANTEGI BATUAK | 1637 | 100 o más trabajadores/as | EMPLEO |
| 18 | STELLA MARIS | - | entre 10 y 50 trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-desprotección |
| 19 | SUSPERGINTZA ELKARTEA | 260 | 100 o más trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL |
| 20 | T4 | 33 | entre 10 y 50 trabajadores/as | SALUD |
| 21 | ZUBIETXE | 25 | entre 10 y 50 trabajadores/as | ACCIÓN SOCIAL-exclusión |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recogidos en Diagnóstico del Tercer Sector Social de Bizkaia (2010).

*El dato de Agintzari corresponde a 2013.

ANEXO II: PERSONAS PARTICIPANTES

Alberto Río

Organización: Zubietxe

Alcira Pérez

Organización: Alkar Biziz

Álvaro Carcedo

Organización: Bizitegi

Ana Belén Fernández

Organización: Gorabide

Ana Eguiluz

Organización: Gorabide

Ana Lopez

Organización: T4

Anaitz Sanz

Ane Aretxaga

Organización: ASEBI

Azucena Rollán

Organización: Alkar Biziz

Blanca Margarita Mardones

Organización: Fundación Miranda

Organización: Argia

Carlos Nieto

Organización: Suspergintza

Conchi Martin

Organización: Fundación EDE

Cristina Gallego

Organización: Aspace Bizkaia

Eguzkiñe Etxabe

Organización: APNABI

Elena García



Eva Clemente

Organización: Bizitegi

Gaizka Rojo

Organización: Avifes

Ianire Ruiz

Organización: T4

Organización: FEKOOR

Elías Leguina

Organización: Aspace Bizkaia

Encarnación Cerdón

Organización: Aspaldiko

Jon Elordui

Organización: Lagungo

Jon Lasa

Organización: Fundación Miranda

Josu Gago

Organización: Agintzari

Juan Carlos Sola

Organización: FEKOOR



Manuel Merino

Organización: Fundación Aspaldiko

Marta Giraud

Organización: STELLA MARIS

Miriam Santorcuato

Organización: Fundación EDE

Judit García

Organización: ASEBI

Kepa Maza

Organización: APNABI

Lon Maturana

Organización: Lantegi Batuak



Nerea Loizaga

Organización: Argia

Noelia Rodríguez

Organización: Stella Maris

Oihane Idirin

Organización: Agintzari

Oscar Sánchez

Organización: Lantegi Batuak

Patricia Bárcena

Raquel Célis

Organización: CEAR-Euskadi

Resurrección Casanova

Organización: AVIFES

Organización: CEAR-Euskadi

Pilar Garcia

Organización: ABIPASE

Rakel Elgueta

Organización: Gorabide



Perfil general participantes

| | | <i>Total</i> | <i>Grupo personal remunerado</i> | <i>Grupo organizaciones</i> |
|----------------------------------------------|-----------------|--------------|----------------------------------|-----------------------------|
| <i>Total</i> | <i>Total*</i> | 39 | 20 | 19 |
| Sexo | Mujeres | 25 | 13 | 12 |
| | Hombres | 14 | 7 | 7 |
| Tiempo en la organización | 10 años o menos | 19 | 11 | 8 |
| | Más de 10 años | 20 | 9 | 11 |
| Desde los orígenes de la organización | Si | 12 | 6 | 6 |
| | No | 27 | 14 | 13 |

*El total no coincide con el número de participantes expuesto en la composición de grupos porque, en ocasiones, una misma organización ha sido representada por una persona distinta en cada una de las sesiones realizadas.



Perfil Grupo personal remunerado

| | <i>Variables</i> | <i>n</i> |
|----------------------------------------------|------------------|----------|
| Sexo | Mujeres | 13 |
| | Hombres | 7 |
| Edad | 35 años o menos | 6 |
| | Más de 35 años | 14 |
| Tiempo en la organización | 10 años o menos | 11 |
| | Más de 10 años | 9 |
| Desde los orígenes de la organización | Si | 6 |
| | No | 14 |
| Intervención directa | Si | 15 |
| | No | 5 |
| Ha trabajado en otro sector | Si | 11 |
| | No | 9 |
| Ejerce o ha ejercido el voluntariado | Si | 15 |
| | No | 5 |

Perfil Grupo organizaciones

| | <i>Variables</i> | <i>n</i> |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------|
| Sexo | Mujeres | 12 |
| | Hombres | 7 |
| Tiempo en la organización | 10 años o menos | 8 |
| | Más de 10 años | 11 |
| Desde los orígenes de la organización | Si | 6 |
| | No | 13 |
| Cargo | Dirección organización | 7 |
| | Gerencia | 3 |
| | Dirección/ Responsable de Gestión de Personas | 3 |
| | Otros | 6 |