

Como integrar asalariados(as) en
la organización y...
...No morir en el intento

Nota bertakotu soldatapeko
langileak boluntariotza
erakundeetan...
...Saiakeran hil gabe

SAREGINEZ
6 junio 2009 ekainak 6

CREAR Y SOSTENER LA ORGANIZACION

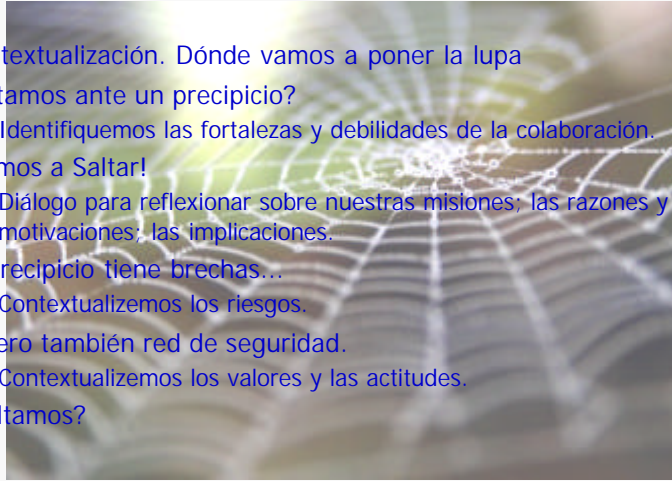
Ane Ferran Zubillaga
Gizarte Lana
Deustuko Unibertsitatea – Donostia
aferran@ud-ss.deusto.es

Presentación

- Vengo
 - a dialogar. A compartir reflexiones, pensamientos, algunas preguntas y pocas certezas.
- Traigo
 - la experiencia acumulada en años de trabajo (asalariado) en una organización de acción social, donde interactúan personas voluntarias y asalariadas, con sus luces y sus sombras.
 - las reflexiones compartidas con compañeros(as) asalariados(as) y voluntarios(as) sobre la corresponsabilidad en la acción de los agentes que intervienen en ella
 - los conocimientos adquiridos en estudios, lecturas, trabajos... que voy realizando en mi etapa actual.
- Espero
 - servir de excusa para vuestra reflexión.

Presentación

- Contextualización. Dónde vamos a poner la lupa
- ¿Estamos ante un precipicio?
 - Identifiquemos las fortalezas y debilidades de la colaboración.
- ¡Vamos a Saltar!
 - Diálogo para reflexionar sobre nuestras misiones; las razones y motivaciones; las implicaciones.
- El precipicio tiene brechas...
 - Contextualizemos los riesgos.
- ...Pero también red de seguridad.
 - Contextualizemos los valores y las actitudes.
- ¿Saltamos?

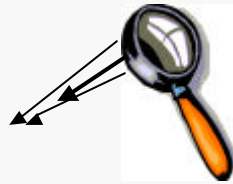


Contextualización:

- En el contexto de esta sesión formativa entendemos por **ORGANIZACIÓN** el **proceso** que desarrolla un grupo de personas que comparten un interés común, para conseguir determinado fin, misión u objetivo. Hablaremos de **ORGANIZAR** y no de ENTIDAD / ASOCIACION...
- ORGANIZACIÓN como proceso tendente a reforzar los **vínculos** de cooperación, a la vez internos y externos, en el que se **enlazan** el conjunto de **operaciones** por las que un grupo determinado se transforma en un grupo **organizado** de manera eficiente, para conseguir promover sus intereses.

Contextualización:

- ¿De qué operaciones hablamos?
 - En el lenguaje organizacional hablamos de **DIRIGIR/ GESTIONAR** los esfuerzos de todas las personas que constituyen un **EQUIPO DE TRABAJO**
 - PROPONER formas y métodos de trabajo
 - FACILITAR todo tipo de recursos
 - CREAR y ANIMAR estructuras de funcionamiento que a modo de red, proporcionan al equipo cohesión estabilidad y satisfacción personal y grupal
 - SUPERVISAR el funcionamiento de la institución.
- ¿Con qué FIN?
 - CONSEGUIR LOS OBJETIVOS FIJADOS.
- ¿Dónde ponemos la lupa?
 - En la contratación de personas asalariadas.



¿ACASO
ESTAMOS
ANTE
UN
PRECIPICIO?

Identificar las fortalezas y debilidades de la colaboración asalariados/as - voluntarios/as, desde la práctica.

¡VAMOS A
SALTAR!

¿Qué ponemos en el
centro?

Vamos a saltar:

- ¿De dónde venimos?
 - No podemos hablar de las implicaciones que tiene contratar o no personas en nuestras asociaciones sin aclarar o concretar **cuál es nuestra MISIÓN.**
 - La misión es aquello que nos ha unido, eso que ponemos en el centro.
 - La CONTRATACIÓN es un medio para...
 - ... la MISIÓN es el fin.

Vamos a saltar:



¿CUALES SON LAS PREGUNTAS QUE NOS UBICAN EN EL TEMA QUE NOS OCUPA?

Adaptado de Medin Roca. Documentación social, 128 (2002:264)

Vamos a saltar:

- ¿Qué ponemos en el CENTRO?
 - Acción colectiva para modificar una situación dada.
 - Atención, intervención, sobre una realidad dada.
 - Asistencia, promoción, prevención, educación [de, a, con] personas que sufren situaciones de pobreza (entendida ésta en sentido amplio –marginación, exclusión-)
 - Ser una entidad sin ánimo de lucro.
 - Ser un tipo concreto de asociación: de voluntarios(as) vs con voluntarios(as)
 - ...

ESTA ES LA PREGUNTA... Lo demás dependerá de la respuesta que le demos.

Vamos a saltar:

- La profesionalización de las entidades de voluntariado **no supone**:
 - Perder la identidad:
 - Organizaciones de **VOLUNTARIADO** donde se conjugan la moral de la cooperación social (basada en la lógica de la justicia y la igualdad) y la moral de la gratuidad (basada en la lógica de la generosidad). Domingo Moratalla (1997:24)
 - sin **ÁNIMO DE LUCRO** [ganancia o provecho que se saca de algo]. Porque en ningún caso entiendo que el hecho de pagar un salario [cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena] hace que la asociación tenga ánimo de lucro.
 - Un nuevo “contrato – pacto social” con los donantes, socios, benefactores, administración pública...

Vamos a saltar:

- La profesionalización de las entidades de voluntariado **supone**:
 - Ampliar la identidad de las asociaciones: acogen una nueva dicotomía: asalariado(a) – voluntario(a).
 - Ampliar el amalgama de motivaciones que sostienen la entidad.
 - Cuidar una nueva relación: voluntario(a) – asalariado(a) – usuario/beneficiario/participante – socio(a) – sociedad. Aclarar expectativas.
 - Asumir nuevas obligaciones, hasta ahora no existentes.
 - Reorganizar la ORGANIZACIÓN: responsabilidades, funciones y tareas.

Vamos a saltar:

- La profesionalización de las entidades de voluntariado
¿supone:
 - La necesidad de una mayor claridad y transparencia en la gestión?
 - Perder niveles de participación y compromiso?
 - Una nueva conciencia ética?
 - Aumentar la organización?



Vamos a saltar:

- **Razones** para la profesionalización de las entidades.
 - En la mayoría de los casos, consecuencia de su crecimiento: **institucionalización** de las entidades.
 - Para la realización de determinadas tareas:
 - ~~Gestión administrativa~~
 - Tareas que requieren un cierto grado de especialización, dedicación y estabilidad.
 - Nivel de responsabilidad asumido por las organizaciones



Vamos a saltar:

- **Razones** para la profesionalización de las entidades.
 - Desde el punto de vista de las tareas:

“Para las organizaciones sociales el imperativo de la calidad no deriva del imperativo del cliente, sino del *imperativo ético* derivado del convencimiento de que *sus clientes, por muy desfavorecidos que sean, tienen el derecho a ser tratados y atendidos en las mejores condiciones posibles, con la mejor calidad.*”

P. Azua, en Documentación Social. (2002:87)

Vamos a saltar:

- **Razones** para la profesionalización de las entidades.
 - Por la dificultad de encontrar personas voluntarias que desempeñen un trabajo específico.
 - El requisito de **EFICACIA**, entendida como la *mínima estabilidad interna que permite la continuación de los programas iniciados, el cumplimiento de los objetivos* (Jerez, A. 1997:144)
 - En definitiva, como **respuesta a un contexto** en continuo cambio, cada día más complejo e interdependiente.



DECISION ESTRATÉGICA (NIVEL ESTRATEGICO)

Vamos a saltar:

- **Razones** para la profesionalización de las entidades.
 - Desde el punto de vista del cambio en el contexto:

- De la beneficencia/asistencia → a la promoción/cambio social
- De “hacer el bien” → a “hacer bien el bien”
- Del cuidar → al empoderar
- De “dar la VOZ” (espacios) → a “dar la VEZ” (derechos)
- De la militancia → al “voluntariado indoloro” (García Roca)
- De Estado de Bienestar → a crisis del Estado de Bienestar (descentralización – externalización de los servicios públicos)
- De Responsabilidad pública → a corresponsabilidad social: Estado – Mercado – Sociedad civil.

Vamos a saltar:

- *La Ley del voluntariado de la CAPV 17/98, si bien recoge el derecho de los ciudadanos(as) a participar en la construcción de la sociedad, o que incluso en ocasiones el trabajo voluntario se ha adelantado a la Administración en la prestación de servicios a la comunidad, también hace especial mención de la responsabilidad que corresponde a los poderes públicos en la solución de los problemas sociales, quienes no deben permitir que el voluntariado supla, sustituya o cubra las deficiencias de los servicios públicos, más si cabe en un momento en el que “parecen cuestionarse algunas conquistas de nuestro incipiente Estado de Bienestar, y en el que cabe caer en la tentación de entender la acción voluntaria como un sucedáneo de la actividad profesional, vía para hacer dejación de responsabilidades a la hora de crear servicios públicos que respondan a demandas sociales.*

Vamos a saltar:

- La Ley 12/08 de Servicios Sociales.
 - Título V: intervención de la Iniciativa Privada
 - Cap 1: intervención de la Iniciativa Privada en la prestación de servicios sociales de responsabilidad pública.
 - Medidas de discriminación positiva. A igual eficacia, calidad y coste→priorizan las que tengan carácter no lucrativo.
 - Destinar resultados económicos de la actividad a la mejora continua del servicio.
 - Prestar servicios a personas... Especialmente desfavorecidas
 - Agregar valor a través de interrelaciones.
 - Aplicar distintas medidas de pariedad; medioambiente; calidad; condiciones laborales...
 - Cap 2: apoyo público a la iniciativa social
 - Entidades sin ánimo de lucro
 - » Organizaciones de ayuda mútua / voluntariado social



EL PRECIPICIO TIENE BRECHAS

Las dificultades

El precipicio tiene BRECHAS:

- **REFORZAR** el perfil profesional **en decremento** de la experiencia significativa de las personas voluntarias (y usuarias/clientes/beneficiarias...)
 - Quién tiene la información. *Tú eres la que sabes...*
 - Quién soporta el día a día. *Tú eres la que coges el teléfono*
 - Inercia:
 - Toma de pequeñas decisiones que construyen grandes
 - Ritmo de las decisiones. *¿Tengo que esperar a que nos reunamos?*
 - Determinadas imágenes de la eficacia, de lo que se considera eficaz



Tiene que ver con la distribución de competencias,
responsabilidades. TRABAJO EN EQUIPO

El precipicio tiene BRECHAS:

- **MEZCLAR**, no diferenciar, la diversidad de motivaciones de las personas que integran la entidad.
- **OLVIDAR** las responsabilidades que la entidad asume para con la persona asalariada (condiciones laborales), bajo el discurso de que "esto no es una empresa".



Tiene que ver con la responsabilidad sobre el CUIDADO de las personas.

El precipicio tiene BRECHAS:

- **ESTRUCTURAR** en exceso la vida asociativa, de forma que se "encorseta" la propia actividad voluntaria (donde la libertad es un valor fundamental)
- **DIFICULTAR** la participación en la toma de decisiones.
 - Tomamos las decisiones según el tipo de relación con la entidad.
 - O en función de nuestra posición en la entidad.



Tiene que ver con la manera como decidimos ORGANIZARNOS.

El precipicio tiene BRECHAS:

- La **envidia**, los celos profesionales/personales
 - Hago "lo mismo" pero a mí no me pagan
- El ansia de **poder**
 - Tú harás lo que yo te diga (da igual la dirección de la frase)
- El **desconocimiento** de lo que corresponde a cada esfera, de lo que es propio y de lo que es compartido.
- El sentimiento de **pérdida** de protagonismo. Las dificultades de adaptarnos a los **cambios**.



Tiene que ver con LAS RELACIONES interpersonales.

LA COMUNICACIÓN

Pero también
tiene RED DE
SEGURIDAD...

Los apoyos,
las potencialidades.

También RED DE SEGURIDAD.

- Los **valores** en los que se apoyan las entidades. Aquello que constituye la base de su ser y hacer.
 - La participación
 - La responsabilidad
 - El cambio social
- “El voluntariado es el pilar fundamental de la sociedad civil. Da vida a las más nobles aspiraciones de la humanidad - la búsqueda de la paz, libertad, oportunidad, seguridad, y justicia para todas las personas (...) Transforma en acción práctica y efectiva la declaración de las Naciones Unidas que dice: nosotros, la gente, tenemos el poder para cambiar el mundo” Declaración Universal adoptada por la Junta Directiva Internacional de IAVE- Asociación Internacional para el Esfuerzo Voluntario. 2001



Tiene que ver con la **MISIÓN**. Con lo que es central, lo que nos **UNE**.

También RED DE SEGURIDAD.

- La ampliación del número de voluntarios(as) y de asalariados(as) está en función de un **objetivo común**:
 - atender, responder a un mayor número de beneficiarios; y
 - aumentar la intensidad protectora; atender mejor.
- Las entidades utilizan **criterios** para discriminar las tareas:
 - Grado de profesionalización que requieren las tareas
 - Disponibilidad de tiempo o necesidades de estabilidad.



Tiene que ver con la **manera** como decidimos **ORGANIZARNOS**.

También RED DE SEGURIDAD.

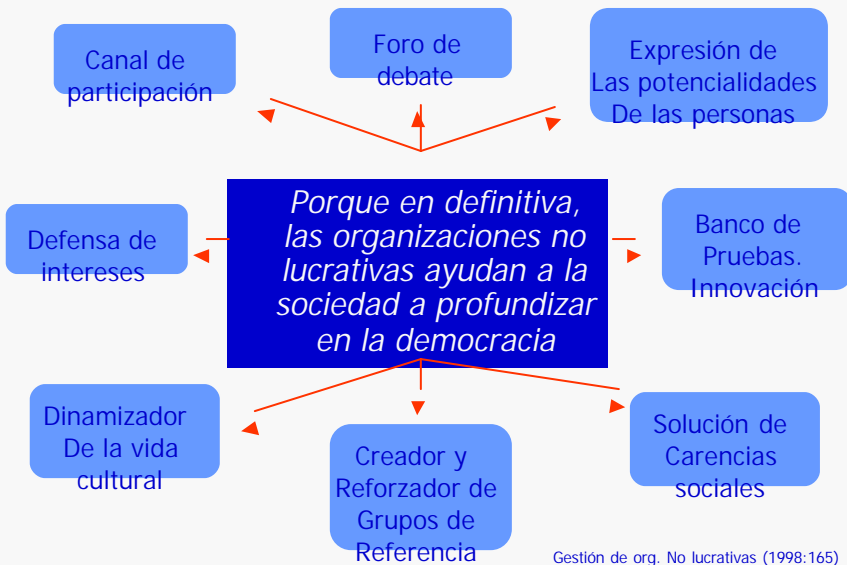
- El conjunto de **experiencias** de co-construcción de narrativas, historias de vida, que interrelacionan en la entidad desde:
 - El **respeto** a la dignidad de las personas
 - La **participación** como valor y necesidad humana
 - La **responsabilidad compartida**
 - La **inclusividad**, la construcción colectiva
 - El diálogo y la **escucha**
 - La **empatía**.



Tiene que ver con LAS RELACIONES interpersonales.

LA COMUNICACIÓN

También RED DE SEGURIDAD.



¡A SALTAR!

Elementos que
facilitan la
integración

¡A SALTAR!:

- Explicitar las **razones** que nos llevan a contratar personas asalariadas; qué ponemos en el centro.
- Reflexionar sobre el **reparto de funciones, tareas y responsabilidades** entre las personas que integran la entidad.
 - Definir los criterios que permitan establecer cuándo una función, una tarea debe ser realizada por una persona voluntaria y cuando por una persona asalariada.
- Responsabilidad o co-responsabilidad. **PARTICIPAR**
- **Discriminar** las características de la acción voluntaria de las características de la acción asalariada.
- Cumplir la ley.
- Ser transparentes, claros.

¡A SALTAR!:

- EN RESUMEN:

- DIALOGAR. **Construir** la red: hablar, hablar y hablar
- PARTICIPAR. **Tejer** redes de acción conjunta
- ORGANIZAR. **Estructurar** las redes
- COLABORAR. **Trabajar en equipo**
- EMPODERAR. **Cohesionar** la red, darle consistencia.



Qué ponemos en el
CENTRO

Eskerrik asko.

¿SALTAIS?

Gracias.

Fuentes consultadas:

- **Moreno, J.** 2006. *Getión de entidades no lucrativas*. Thomson
- **Barbero, J.;****Cortés, F.** 2005. *Trabajo comunitario: organización y desarrollo*. Alianza.
- **Fantova, F.** 2005. *Manual para la gestión de la intervención social*. CCS
- **VV.AA.** 1998. *La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas*. DEUSTO.
- **Alvarez, M.** 1997. *Dirigir es organizar*. Cuadernos monográficos del ICE. Universidad de Deusto.
- **Domingo Moratalla, A.** 1997. *Etica y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. PPC
- **Jerez, A (coord).** 1997. *¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del Tercer Sector*. Tecnos.
- La calidad como imperativo en la acción social. **Documentación Social**. 128 (2002)
- 2001, Repensar el voluntariado. **Documentación Social**. 122 (2001)