

Formes organitzatives basades en l'autogestió al tercer sector social

Estudi de cas de l'associació ALBA



Autor: Jordi Valls Olivé

Tutor: Dr. Xavier Miranda, Universitat de Lleida

Màster en Polítiques Socials i Acció Comunitària. IGOP - UAB

Edició 2021 - 2022



Agraïments

Vull agrair a diferents persones que durant aquest curs acadèmic m'han animat i acompanyat en la realització d'aquest màster i sobretot en l'elaboració d'aquest treball.

Gràcies a l'associació ALBA, i en concret a la Maite Trepal i a les persones entrevistades, per la seva confiança i predisposició per col·laborar en aquesta recerca.

Gràcies als companys/es d'Hobest per compartir l'interès i les reflexions en el camp de les organitzacions basades en l'autogestió. I sobretot per compartir les ganes i la necessitat de transformar les organitzacions com una palanca per transformar la societat. Gràcies especialment al Lluís per posar-m'ho tant fàcil en poder compaginar la vida professional i la vida acadèmica.

Gràcies als professors/es del màster per compartir tot el seu coneixement i per la seva proximitat. Gràcies també als companys/es del màster, per totes les estones viscudes. Per tot el que hem compartit, per les reflexions i els debats. Per haver creat un grup acollidor i divertit. Us trobaré a faltar.

Per últim un agraïment especial per l'Ari. Per animar-me a cursar el màster, pel suport incondicional durant aquest curs i per tantes estones robades.

ÍNDEX

RESUM I PARAULES CLAU	3
INTRODUCCIÓ	4
JUSTIFICACIÓ DEL TEMA ESCOLLIT	5
CONTEXT DEL PROJECTE SOBRE EL QUE ES VOL INVESTIGAR: ASSOCIACIÓ ALBA	6
Breu descripció de l'entitat	6
Comunitat i territori	7
El model organitzatiu basat en l'autogestió	8
MARC TEÒRIC	8
L'estructura organitzativa	8
Els models organitzatius	11
Formes organitzatives basades en l'autogestió	13
Complexitat social i tercer sector: Reptes organitzatius de les entitats del TSS	15
LES PREGUNTES D'INVESTIGACIÓ I ELS OBJECTIUS	19
PROPOSTA METODOLÒGICA	19
ANÀLISI I DISCUSSIÓ DE RESULTATS	22
Comprensió del fenomen: el model organitzatiu autogestionat de l'associació ALBA	22
Impacte del model organitzatiu sobre algunes dimensions clau de l'entitat i la seva activitat	25
CONCLUSIONS I CONSIDERACIONS FINALS	30
BIBLIOGRAFIA	33
ANNEX: Guió de les entrevistes	35

1. RESUM I PARAULES CLAU

Des dels anys 90 estem vivint unes profundes transformacions en l'àmbit socioeconòmic provocades pel procés de globalització. Aquests canvis estructurals han tingut un impacte significatiu en el camp de les organitzacions. Han emergit nous models organitzatius amb més capacitat d'adaptació als canvis i més flexibilitat per sobreviure en entorns complexos i canviats. En el marc d'aquesta investigació ens centrarem en els models organitzatius descentralitzats basats en l'autogestió. Aquest model es caracteritza per una organització poc jeràrquica i descentralitzada en diferents unitat amb una alta autonomia i gran capacitat d'autoorganització. Els nous models organitzatius basats en l'autogestió estan poc implantats en el camp de les entitats del tercer sector social. La seva incorporació representa una oportunitat de millora per aquestes entitats en relació la seva capacitat d'articular respostes als nous reptes socials.

L'associació ALBA, entitat del tercer sector dedicada a l'atenció de persones amb discapacitat a la comarca de L'Urgell (Lleida), va començar a impulsar l'any 2008 un canvi organitzatiu singular basat en l'autogestió, amb l'objectiu d'implantar un nou model organitzatiu més flexible, amb una gran capacitat d'adaptació i agilitat en la presa de decisions. S'ha realitzat un estudi de cas, utilitzant una metodologia de tipus qualitatiu, a partir d'entrevistes i anàlisi documental. Els resultats mostren que existeix una relació significativa entre el disseny organitzatiu basat en l'autogestió de l'associació ALBA i l'acompliment de la seva missió. Les capacitats organitzatives fruit del model autoorganitzat han contribuït de forma rellevant a l'enfortiment i consolidació de l'entitat.

Paraules clau: complexitat social, reptes socials, innovació, formes organitzativa, autogestió, tercer sector

Summary and key words:

Since the 90s we have been living deep structural transformations in the socioeconomic area, caused by the process of globalisation. This phenomenon has impacted significantly on the field of organisations. It has favoured the growth of new organizational structures, with a greater capacity to adapt to changes and more flexibility to survive in complex changing environments. Within the frame of my research, I will focus on decentralised organizational models based on self-management. The characteristic feature of this model is a decentralised, hardly hierarchical organization, based on different productive autonomous units and a high capacity of self-management and self-organization. The new organizational models based on self-management have little impact in the field of the third social sector. Incorporating these new models may give way to an opportunity to improve the capacities of these entities, as well as improve their capacity to articulate answers to new social challenges.

The ALBA association, a third sector entity devoted to attending disabled people in the Urgell region in Catalonia, promoted in 2008 a pioneer organizational change, based on self-management. ALBA's aim has been setting a new more flexible organizational model, highly adaptable and dynamic in decision-making. I have carried out a case study, using a qualitative methodology, starting from interviews and document analysis. The results show that there is a meaningful connection between the organizational design based on the self-management of the ALBA association and the fulfillment of its task. The

organizational capacities which are the result of the self-managed model have been relevant in contributing to reinforcing and consolidating the ALBA entity.

Key words: social complexity, social challenges, innovation, organizational forms, self-management, third sector.

2. INTRODUCCIÓ

Des dels anys 90 estem vivint unes profundes transformacions estructurals en les formes de producció, treball i comerç provocades principalment per la revolució tecnològica de la informació i la comunicació, el procés de globalització i la internacionalització de l'economia i el comerç internacional. Com a resultat d'aquest procés, ha emergit una nova economia més oberta i competitiva, basada en els fluxos d'informació i la multiplicació dels intercanvis a nivell global, i organitzada en xarxes interconnectades. Aquest fenomen ha tingut un impacte significatiu en el camp de les organitzacions humanes, provocant una transformació de les seves estructures. Ha afavorit la implantació de noves formes organitzatives més dinàmiques; amb més capacitat d'adaptació als canvis i més flexibilitat per sobreviure en aquests nous entorns. Una d'aquestes noves formes organitzatives és l'autogestió, que es caracteritza per una organització poc jeràrquica i descentralitzada en diferents unitats o departaments amb un gran autonomia i una important capacitat d'autogestió i autoorganització.

Aquesta recerca tracta de la incorporació dels models organitzatius basats en l'autogestió a les entitats del tercer sector social de Catalunya. Les organitzacions del tercer sector són entitats sense afany de lucre dedicades a l'atenció de col·lectius vulnerables i la defensa dels seus drets. En concret, l'objecte d'estudi és analitzar l'adopció del model organitzatiu autogestionat per part de l'associació ALBA. ALBA és una entitat sense afany de lucre dedicada a l'atenció de persones amb discapacitat intel·lectual de la comarca de l'Urgell (Lleida). L'any 2008 va començar a impulsar un canvi organitzatiu singular a Catalunya basat en l'autogestió de les persones i els equips, un nou model organitzatiu amb un gran nivell adaptabilitat i agilitat en la presa de decisions.

El present treball es desenvolupa a través de l'anàlisi d'un estudi de cas de l'associació ALBA. La voluntat de la recerca és explorar de quina manera l'adopció per part de l'associació ALBA del model organitzatiu autogestionat ha contribuït al seu enfortiment.

El present treball s'inicia amb un breu contextualització del fenomen que es vol estudiar, que inclou una breu presentació de l'associació ALBA a mode de presentació. A continuació, al marc teòric, es fa una discussió sobre models organitzatius i es conceptualitza tant les formes organitzatives basades en l'autogestió com els reptes organitzatius de les entitats del tercer sector, els quals facilitaran les eines per interpretar els resultats. Seguidament, es defineixen les preguntes d'investigació i els objectius de la

recerca, que s'abordaran a l'apartat de proposta metodològica, on s'explica l'estratègia emprada per tal d'abordar empíricament la pregunta d'investigació. Seguidament, l'anàlisi i discussió de resultats mostren els resultats obtinguts amb el treball de camp. Al darrer apartat de conclusions i consideracions finals és on s'exposa les reflexions i interpretacions finals.

3. JUSTIFICACIÓ DEL TEMA ESCOLLIT

El camp temàtic d'estudi és el debat científic entorn les formes organitzatives que adopten les organitzacions humanes. La creixent complexitat i els canvis socioeconòmics experimentats durant les darreres dècades han provocat que les organitzacions interactuïn cada vegada en entorns més dinàmics, incerts i canviants. L'adopció de noves formes organitzatives més flexibles i amb major capacitat d'adaptació als canvis pot contribuir a la millora i la supervivència d'empreses i organitzacions gràcies a millorar la seva capacitat innovació i adaptació. Aquestes formes organitzatives són incipients en el món de les organitzacions, sense que encara sigui possible establir categories clares i ben definides.

En aquesta investigació ens centrarem en l'anàlisi de les noves formes organitzatives basades en l'autogestió. Es tracta d'un model emergent i encara poc estès a dia d'avui, sobretot pel que fa la seva implantació en el sector de l'acció social i les entitats del tercer sector social. La seva incorporació pot representar una oportunitat de millorar les capacitats d'aquestes entitats i la seva capacitat d'articular respostes als nous reptes socials.

El tercer sector té actualment grans reptes per abordar. Estan emergint noves necessitats socials derivades de nous eixos de desigualtats provocats pels canvis en l'estructura de la societat: insuficiència d'ingressos per accedir a serveis bàsics, accés a l'habitatge i a una vida digna, existència de diferents tipologies d'exclusió social (per origen, gènere, orientació sexual, possibilitats educatives, etc.). Les entitats del tercer sector estan cridades a incrementar la seva capacitat d'acció i incidència per abordar noves problemàtiques socials, des de lògiques de col·laboració amb l'administració pública (polítiques socials), agents privats i ciutadania. Per l'abordatge d'aquestes noves necessitats socials, l'adopció de noves formes organitzatives basades en l'autogestió amb una major flexibilitat, capacitat d'innovació social i dinàmiques de col·laboració i cooperació, pot facilitar a les entitats millorar la seva capacitat de resposta i d'intervenció social.

Un altre necessitat específica de les entitats socials és la recerca de models propis de gestió i organització basats en els seus principis i valors i les característiques específiques d'aquesta tipologia d'organitzacions. El tercer sector social és un sector amb unes característiques i dinàmiques pròpies, que no forma part del sector públic ni del sector empresarial. Tot i això, la forta influència d'aquests dos altres sectors d'activitat, condiciona sovint l'adopció de models de gestió del tercer sector, que sovint incorpora models burocràtics (sector públic) o models jeràrquics (sector empresarial), que no responen a les necessitats pròpies de les entitats socials ni als seus valors. L'objectiu del model autogestionat és

que les organitzacions esdevinguin més capaces i innovadores alhora d'abordar els seus reptes, a partir de formes de treballar més participatives i satisfactòries per les persones.

Aquest treball vol contribuir a la recerca dels models organitzatius basats en l'autogestió, en concret en la seva aplicació al tercer sector social. Es tracta d'un camp d'estudi encara poc estudiat i s'emmarca en la necessitat de cercar models propis de gestió al tercer sector.

Com a cas paradigmàtic ens sembla interessant estudiar l'associació ALBA. L'entitat té un organització basada en l'autogestió dels equips de treball i l'apoderament de les persones per promoure una gestió ètica, solidària i participativa que busca la innovació. L'any 2008 va començar a impulsar un canvi organitzatiu basat en l'autogestió. L'objectiu ha estat implantar un nou model organitzatiu més flexible, amb gran nivell adaptabilitat i agilitat en la presa de decisions. Aquesta recerca pretén estudiar el cas d'ALBA i entendre quines són les dinàmiques que faciliten o dificulten l'aplicació del model organitzatiu basat en l'autogestió i analitzar en quina mesura l'adopció d'aquest model ha contribuït a la millora i l'enfortiment de les capacitats de l'associació de cara a l'acompliment de la seva missió. Poder comprendre el cas de l'associació ALBA, un cas singular en el sector social a Catalunya, i posar en valor la seva experiència, pot contribuir al coneixement i la difusió de formes organitzatives alternatives en sector d'intervenció social en un moment de grans reptes per aquest sector en un marc de creixent complexitat social.

4. CONTEXT DEL PROJECTE SOBRE EL QUE ES VOL INVESTIGAR: ASSOCIACIÓ ALBA

4.1. Breu descripció de l'entitat

L'associació Alba és una entitat d'iniciativa social i sense afany de lucre ubicada a la comarca de l'Urgell (província de Lleida). Té com a objectiu oferir una atenció integral a totes aquelles persones amb qualsevol tipus de discapacitat, així com altres col·lectius en risc d'exclusió, partint de les seves necessitats i els seus interessos i els de les seves famílies, amb la finalitat d'aconseguir el seu màxim desenvolupament humà i la seva màxima inclusió dins la societat.

L'associació neix l'any 1975 com una iniciativa d'un grup de famílies de persones amb discapacitat intel·lectual i del rector de Tàrrrega per resoldre la necessitat urgent de oferir educació als seus fills i filles. El naixement de l'entitat parteix de la creació d'una escola d'educació especial.

Al llarg d'aquests més de 40 anys, l'associació ha anat desenvolupant els serveis i suports necessaris, en col·laboració de les administracions públiques i les polítiques socials, per atendre el col·lectiu de la discapacitat de forma integral (formació, salut, feina, lleure, habitatge, etc.). Ha esdevingut una entitat del tercer sector d'acció social. L'entitat s'estructura en diferents àrees de treball que ofereixen suports a les persones en tots els àmbits i totes les seves etapes de la seva vida:

- àrea d'habitatge

- àrea educativa - terapèutica
- àrea de formació i inserció
- àrea de treball
- àrea de salut
- àrea de lleure i oci
- àrea alimentària
- àrea de serveis comuns
- àrea de persones i famílies

Recentment l'entitat ha impulsat la creació del GRUP ALBA, un conjunt d'entitats socials que treballen per la discapacitat de forma conjunta i coordinada sota el mateix paraigües. La creació del grup és fruit de la incorporació d'una nova entitat d'atenció a la discapacitat del Pallars Jussà i de la creació d'una cooperativa independent de l'associació per desenvolupar els serveis de lleure i oci d'ALBA.

L'associació és actualment una de les tres organitzacions privades més gran de tota la comarca de l'Urgell per nombre de persones treballadores (313 professionals contractats l'any 2020). L'associació l'any 2020 va atendre 346 persones amb discapacitat i va tenir un pressupost global de 6,5M€

Al llarg dels anys ha rebut diferents reconeixements, com per exemple el premi Respon.cat de la Generalitat de Catalunya per la seva trajectòria i compromís amb la responsabilitat social (2020), o el premi de Governança Democràtica al Tercer Sector atorgat per La Confederació del Tercer Sector Social de Catalunya com a entitat destacada en el seu compromís amb la participació i la gestió democràtica (2018).

4.2. Comunitat i territori

L'associació ALBA treballa per un territori inclusiu i compromès amb les persones amb discapacitat. Parteix de la concepció d'oferir serveis i recursos oberts a la comunitat com una forma de lluitar contra l'estigma de la discapacitat i promoure la inclusió de les persones a les seves comunitats. Per exemple, a la dècada dels 2000 l'entitat va ser pionera obrint a la ciutat de Tàrraga un bar - restaurant gestionat per persones amb discapacitat, El Gat del Rosal.

Des de l'any 2014, l'entitat ha optat per obrir-se en l'atenció d'altres col·lectius amb necessitats, més enllà de la discapacitat intel·lectual. Actualment atén infants i joves, gent gran i persones amb risc d'exclusió. La motivació per ampliar el perfil de persones usuàries neix de la voluntat d'atendre totes les necessitats i problemàtiques socials del territori de l'Urgell, i alhora de barrejar diferents col·lectius com una estratègia per lluitar contra l'estigma de la discapacitat i afavorir la seva obertura a la comunitat. Pel que fa dimensió territorial, l'entitat atén a persones de la comarca de l'Urgell i la Segarra i puntualment algunes persones de fora d'aquest territori. Suposa una extensió total de 1.300 km² en un entorn rural. La dispersió de les persones en el territori suposa un gran repte pel que fa al transport i l'accés als serveis. Els serveis i recursos de l'entitat és centren principalment a la ciutat de Tàrraga. Des de l'any 2020 s'ha impulsat una estratègia per obrir diferents centres de recursos descentralitzats al territori, amb seus a Verdú, Cervera i Agramunt.

4.3. El model organitzatiu basat en l'autogestió

L'entitat té un organització basada en l'autogestió dels equips de treball i l'apoderament de les persones per promoure una gestió ètica, solidària i participativa que busca la innovació. L'any 2008 va començar a impulsar un canvi organitzatiu per donar resposta a una situació de fort creixement que estava vivint l'entitat. L'objectiu ha estat implantar un nou model organitzatiu més flexible, amb gran nivell d'adaptabilitat i agilitat en la presa de decisions.

Els serveis estan liderats per la figura del gestor i d'un equip capaç d'autogestionar-se amb l'objectiu de ser més eficients i oferir una millor atenció al col·lectiu. A partir d'una sèrie d'eines de seguiment, el gestor amb el seu equip es marca els seus objectius a seguir i els passos necessaris per aconseguir-los. També gestiona el seu propi pressupost i, amb l'acompanyament de l'equip directiu, pren les seves pròpies decisions en benefici del servei i de l'entitat.

- Aquest sistema organitzatiu basat en l'autogestió dels equips fomenta el repartiment de responsabilitats, la implicació en la presa de decisions, es potencia el millor de cada professional i s'afavoreix el seu creixement dins l'associació.
- Fomentem la participació de les persones i professionals en les decisions que afecten el futur de l'entitat. Com per exemple definir conjuntament un full de ruta: el marc estratègic "Alba 2020 - Som motor de canvi".
- Promou una millor atenció a les persones i qualitat dels serveis a través de la *Planificació Centrada a en la Persona (PCP)* a tota la organització, gràcies al procés participatiu entre els equips i famílies, un canvi a l'hora d'entendre i atendre les persones. ALBA ha començat a treballar per àrees i projectes transversals i ha creat la figura del facilitador, un professional que acompanya i facilita les eines a les persones amb discapacitat perquè puguin assolir els seus somnis i objectius. La voluntat d'aquesta nova metodologia i organització és poder oferir a les persones un pla d'atenció individualitzat en sintonia amb les seves necessitats i acompanyar-los per tal d'aconseguir-los.

5. MARC TEÒRIC

5.1. L'estructura organitzativa

5.1.1. Característiques de l'estructura organitzativa

L'estructura d'una organització constitueix la carcassa sobre la qual es construeixen i articulen el conjunt de relacions i activitats de l'organització. Es pot definir com l'esquema bàsic de repartiment de tasques i responsabilitats d'una organització. Perquè una organització assoleixi els seus objectius, ha de partir d'una estructura que determina les tasques i activitats específiques a desenvolupar per cada individu, la distribució d'aquestes tasques, així com la coordinació d'aquestes tasques en unitats o departament. Finalment, l'establiment de línies d'enllaç entre les unitats per fer possible la necessària coordinació.

Per tant, el procés de definició d'una estructura organitzativa implica els següents elements (Aramburu i Rivera, 2006).

- **La divisió del treball:** el repartiment de tasques i activitats entre les persones que componen l'organització. El principi de la divisió del treball estableix que el repartiment i distribució del treball permet utilitzar de la millor manera les persones i les col·lectivitats. La divisió del treball porta implícita l'**especialització**, en la mesura que cada persona es centra en el desenvolupament d'unes tasques determinades. De la idea d'especialització se'n deriven qüestions tals com: la definició dels llocs de feina, la capacitat del personal, la classificació en perfils professionals, etc.
- L'agrupació de tasques i activitats en **òrgans o departaments:** l'agrupació de tasques comporta agrupar llocs de feina i activitats en unitats organitzatives o òrgans amb objectius fixats i recursos (limitats) assignats. La formació de les unitats porta associada la necessitat de coordinació d'aquestes unitats i del desenvolupament del treball de les persones. La **coordinació** es responsabilitza de l'assoliment d'objectius comuns, la planificació, l'execució i el control de les activitats. La coordinació implica també la creació de dispositius d'enllaç entre òrgans en forma de mecanismes de coordinació.
- La formació d'unitats i òrgans comporta l'aparició de **jerarquia** i la establiment dels graus d'autoritat corresponent a cada òrgan o unitat en la gestió de les seves activitats. Les formes d'autoritat tenen poder sobre els seus subordinats per assignar tasques i distribuir responsabilitats entre els membres dels equips. La **formalització** determina l'establiment de la capacitat de decisió i el grau de definició de les activitats i tasques (de persones o unitats), així com els graus de llibertat o autonomia.
- El procés creixent de formació d'òrgans i la necessitat de la seva coordinació, fa aparèixer nivell de jerarquia per cobrir necessitats de coordinació més globals. El aquest creixement vertical es defineix com la **cadena de comandament** o la **jerarquia d'autoritat**. La màxima autoritat desenvolupa la **funció directiva** (Aramburu i Rivera, 2006) que desenvolupa les activitats de planificació, direcció, coordinació i control del conjunt de l'organització.

5.1.2. Factors que condicionen el disseny de l'estructura organitzativa

Les organitzacions adopten diferents formes organitzatives i seus dissenys son diferents en funció de les contingències, els contextos o la situació de l'entorn. Aquest context ve determinat per una sèrie de factors de contingència que condicionen el desenvolupament de l'estructura d'una organització. Mintzberg (1988) estableix una classificació dels principals factors de contingència que condicionen el disseny d'una estructura organitzativa: dimensió, edat, tecnologia i entorn.

- **Dimensió:** a més dimensió de l'organització creixerà també la seva complexitat, la necessitat d'especialització, l'establiment de més nivells d'unitats i departaments i les necessitats de coordinació i l'establiment d'una jerarquia més elevada.

- **Edat:** a més antiguitat l'organització estarà més formalitzada en procediments i comportaments. L'estructura organitzativa també reflectirà l'època en que es va fundar, les condicions tècniques econòmiques i del sector d'activitat pròpies d'aquella època.
- **Tecnologia:** la tecnologia incorporada a l'organització per desenvolupar la seva activitat influeix en el disseny de la seva estructura. En la mesura que la tecnologia estigui més regulada, major serà la formalització i els sistemes de control. A més sofisticació de la tecnologia, major serà la complexitat de l'estructura, amb més necessitats d'especialització i de perfils professionals i departaments tècnics
- **Entorn:** la interacció entre l'entorn i l'organització és el factor de contingència més rellevant. A més dinamisme de l'entorn, més flexible i adaptable haurà de ser l'organització per poder sobreviure. A més complexitat de l'entorn, més descentralitzada haurà de ser l'estructura per tenir capacitat de reacció i agilitat. En cas d'extrema hostilitat de l'entorn, l'organització tendirà a centralitzar-se de forma provisional per centralitzar el poder i les decisions, i intentar controlar millor la situació.

5.1.3. Tipologies d'estructures organitzatives

El criteri de coordinació és el més habitual alhora de classificar les estructures organitzatives. Segons aquest criteri, es poden establir diferents estructures organitzatives en funció de la forma d'agrupar les unitats organitzatives i la formació dels òrgans. És a dir, el que determina l'estructura és el criteri entorn el quan agrupem les activitats; per exemple, per productes, clients, territoris, etc.

- **Estructura funcional:** és una de les formes d'organització més utilitzades en el món empresarial. Consisteix a agrupar les tasques i activitats primordialment a partir de les funcions bàsiques de les activitats econòmic – empresarials: comercialització, producció, administració, finances, recursos humans. El principal avantatge és que la coordinació es sustenta en l'especialització tècnica - empresarial, fet que comporta una major eficiència en la gestió i els recursos.
- **Estructura divisional:** consisteix en agrupar les unitats organitzatives a partir de tasques i activitats associades a:
 - Els diferents serveis, activitats o productes que ofereix l'organització
 - Les diferents zones geogràfiques o territoris on l'organització està implantada
 - Els diferents clients o persones destinatàries a qui l'organització s'adreçaEl principal avantatge és una major flexibilitat, adaptació i especialització a les diferents activitats associades.
- **Estructura matricial:** es tracta d'una combinació de les dues formes anteriors, per tal d'aprofitar els avantatges de cada una. Es caracteritza perquè la coordinació de les unitats organitzatives es dona a un doble nivell: a nivell de divisió i a nivell de funció. Així, cada unitat, està sotmesa a una doble coordinació: pel coneixement tècnic – empresarial a partir de l'òrgan funcional, i pel coneixement especialitzat (client, territori, servei,...) per part de l'òrgan divisional.

5.2. Els models organitzatius

5.2.1. La organització burocràtica

La burocràcia definida per Weber ha estat la forma organitzativa dominant del segle XX (Aramburu i Rivera, 2006). Mintzberg (1988) descriu el model burocràtic a través de dues formes organitzatives: la burocràcia maquinal i la burocràcia professional. En centrarem en l'anàlisi de la burocràcia maquinal perquè ha sigut la forma majoritària en les organitzacions de la era industrial i de forma gairebé única fins als anys 70's amb la crisi del petroli (Darceles, 2009). Es caracteritza pels següents elements (Aramburu i Rivera, 2006):

- La divisió del treball a través d'una forta especialització de activitats
- La centralització vertical amb una alta concentració de l'autoritat
- La unitat de comandament amb una jerarquia d'autoritat clarament definida
- La formalització elevada del comportament i dels processos de treball, com a mecanisme de coordinació més important
- L'estructura organitzativa de tipus funcional

Pel que fa els factors de contingència descrits per Mintzberg (1988) , els característics d'aquest model son els següents:

- Edat: organitzacions madures
- Dimensió: gran dimensió
- Tecnologia: sistema tècnic simple, regulat i sense automatitzar
- Entorn: simple i estable

El model de burocràcia maquinal és la forma més apropiada per entorns senzills i estables, així com per sistemes productius que impliquin tasques simples, repetitives i rutinàries, fàcilment regulables o normatibilitzables. És per això que ha sigut el model principal en el capitalisme industrial (sobretot fins als anys 70s) basats en la producció massiva de béns i serveis i l'aprofitament de les economies d'escala, basades en la competitivitat i l'eficiència.

Segons Darceles (2009) és un model basat en la *centralitat de la màquina*, que ha tingut un fort impacte en les formes i l'organització del treball. Es basa en l'organització de la producció taylorista basada en l'organització científica del treball. En aquest sentit, amb l'organització burocràtica maquinal s'*inventa* una nova forma de treball, el *treball maquinal* (Darceles, 2009).

- A la cadena productiva, el treballador ha d'adaptar-se al ritme que la màquina imposa, sinó, el procés productiu es paralitza.
- El treball consisteix en tasques repetitives, que s'assemblen més als moviments d'una màquina que al que històricament ha sigut l'activitat humana
- El procés de treball i les tasques – és a dir, el treball-, es dissenyen, planifiquen i s'organitzen des de fora del procés productiu i de la persona que ha de desenvolupar la feina.
- A l'organització, existeix una clara separació entre aquells "que pensen" i aquells "que executen", generant una gran dissociació entre el treball cognitiu (coneixement) i el treball físic (manual).

5.2.2. Limitacions i crítiques del model burocràtic

Des dels anys 90 estem vivint unes profundes transformacions estructurals en les formes de producció, treball i comerç provocades principalment per la revolució tecnològica de la informació i la comunicació, el procés de globalització i la internacionalització de l'economia i el comerç internacional. Com a resultat ha emergit una nova economia més oberta i competitiva, basada en els fluxos d'informació i la multiplicació dels intercanvis a nivell global, i organitzada en xarxes interconnectades. Els entorns han deixat de ser estables i simples i han evolucionat cap a una major complexitat. En aquest context s'han posat de manifest les limitacions del model burocràtic per adaptar-se en aquests nous entorns i s'ha vist amenaçada la seva supervivència. Els canvis tecnològics i el fort dinamisme econòmic han fet emergir noves formes d'organització més flexibles i amb més capacitat d'adaptació a entorns canviats (Castells, 1998).

Darceles (2009) apunta que aquest canvi de paradigma ha suposat un canvi en el factor clau de competitivitat de les empreses: el factor clau de competitivitat ara és el coneixement de les persones. Les organitzacions burocràtiques no estan preparades per desplegar tot el potencial del coneixement de les persones, ja que el coneixement és lliure i voluntari i, es desplega quan es connecta el pensament, la emoció i l'acció. Les formes de gestió del model burocràtic, basades en conceptes com la planificació, la jerarquia o el control, presenten moltes limitacions al desplegament lliure i obert del coneixement. En aquest sentit, han anat emergint noves formes empresarial associades a les activitats de coneixement, tecnologia, etc amb noves formes organitzatives que han tingut un fort creixement i impacte en el sector empresarial i el món de les organitzacions.

Laloux (2016) incorpora una altra línia d'argumentació en les limitacions del model burocràtic maquinal; la insatisfacció de les persones treballadores amb la seva feina i en les formes de gestionar les organitzacions: *"Els líders i consultors dissenyen les organitzacions; les persones son recursos que s'han de alinear en l'organigrama organitzatiu igual que els engranatges d'una màquina"* (Laloux, 2016, pàg.21). Una enquesta de 2017 de Gallup que va concloure que 85% de les persones treballadores de tot el món no es senten implicades en la seva feina¹.

Vázquez (2001, 2008) fa una crítica a les bases ideològiques i al sistema de creences que sustenta el model burocràtic maquinal: determina que els quatre conceptes en que se sustenta aquest model (planificació, jerarquia, control i estabilitat) han perdut tot el sentit com a forma de gestionar les organitzacions actuals en el context de complexitat creixent i d'incertesa. Malgrat ser obsolets, aquests conceptes es mantenen encara a les organitzacions. L'autor ho justifica perquè actuen com una forma de control i de dominació per mantenir l'*stato quo* i les formes de poder i de control a les organitzacions.

5.2.3. Emergència de nous models organitzatius

En el camp de les organitzacions ha proliferat la implantació de noves formes i estructures organitzatives amb més capacitat d'adaptació al canvi i de flexibilitat per sobreviure en aquests nous entorns. L'empresa tradicional provinent del món industrial, basada en un model centralitzat, jeràrquic i integrat

¹ Informació extreta de l'article de Mar Calpena, *Trabajar para Vivir*, publicat a CTXT, el 16 de febrer del 2021. Article consultat el 24 de juny de 2022 <https://ctxt.es/es/20210201/Politica/35018/#.YCzLh3VgEKw.twitter>

verticalment, està cada vegada més qüestionada. Algunes de les característiques més rellevants d'aquest nous models són l'adopció de formes més horitzontals, descentralitzades i flexibles d'organització, superant les formes clàssiques jeràrquiques o burocràtiques.

L'adopció de noves formes organitzatives pot contribuir a la millora i la supervivència d'empreses i organitzacions gràcies a millorar la seva capacitat innovació i la sostenibilitat. Aquestes formes organitzatives són encara emergents i incipients en el món de les organitzacions, sense que encara sigui possible establir categories clares i ben definides en la Teoria de les Organitzacions (Aramburu i Rivera, 2006). A la literatura científica trobem referències a nous models organitzatius, com ara el model en xarxa (Aramburu i Rivera, 2006): o el model horitzontal (Rivas Tovar, 2002).

A efectes de la nostra anàlisi, ens sembla més interessant seguir la proposta d'Alfonso Vázquez (2001, 2008) de per *superar* el model imperant burocràtic i poder *migrar* cap a noves formes organitzatives basades en l'autogestió. El model basat en l'autogestió persegueix l'apoderament dels equips i les persones a través de distribuir el poder, la capacitat de decisió i de gestió entre equips autogestionats dins de l'organització. L'objectiu final és que les organitzacions esdevinguin més capaces i innovadores alhora d'abordar els seus reptes, a partir de formes de treballar més participatives i satisfactòries per les persones.

5.3. Formes organitzatives basades en l'autogestió

Les formes organitzatives basades en l'autogestió es caracteritzen per una estructura organitzativa fortament **flexible i descentralitzada** en un entramat complexa d'unitats organitzatives autònomes i autogestionades. La descentralització, a diferència de les formes centralitzades, permet donar respostes a una realitat complexa i canviant distribuint la capacitat de decisió i gestió a tots els nivells de l'organització, enlloc de centralitzar-les en un única sala de comandament. Multiplica les persones i espais de presa de decisions apropant la decisió "allà on succeeixen les coses" on hi ha un coneixement més real. Alhora, la descentralització afavoreix l'autonomia i creativitat de les persones en forma de major llibertat d'acció per desplegar el seu potencial i desenvolupament en el sí de l'organització.

Aquestes unitats organitzatives es configuren entorn activitats de valor afegit de l'organització (mercats, clients, projectes, etc.), i estan formades per equips de persones específics de treball i de mida humana. Aquestes unitats/equips **autogestionen** la seva activitat (tecnologia, processos, productes, gestió) assumint l'autoritat i la responsabilitat sobre la seva activitat. Els equips defineixen el seus propis objectius, plans de treball, sistemes d'informació, etc per desenvolupar la seva missió. Aquest procés d'apropiació significa assumir des del propi equip el poder i la capacitat de decisió sobre el seu àmbit d'actuació i activitat. Perquè això sigui possible, els equips han de disposar de la gestió dels recursos necessaris per poder complir la seva gestió: és a dir, els mitjans de producció, espais físics, recursos econòmics, etc. han de ser administrats pels propis equips sota la seva autoritat i responsabilitat. En definitiva, l'autogestió no significa que tothom faci el que vulgui a l'organització, sinó tot el contrari; desplegar formes de cooperació directa en les persones a partir d'una distribució del poder i de la capacitat d'autoorganització.

Les característiques de les unitats organitzatives autogestionades són les següents:

- Formades per **equips d'autoreferència** per al seus propis components o membres; equips amb contingut, sentit i dinàmiques de treball (i no equip entès únicament com a espai de reunió)
- Unitats amb una alta capacitat d'**autoregulació** del seu funcionament i de les seves activitats
- Importància de les **relacions interpersonals** a partir de relacions riques i variades - que van més enllà del treball pròpiament dit- i fonamentades en la confiança mútua, la cooperació, el compromís cap a un mateix projecte comú compartit.
- Relacions interpersonal que presenten un **caràcter informal**: no son fruit de l'aplicació d'un procediment o de l'execució d'unes instruccions, sinó de la col·laboració lliure i voluntària entre les persones
- **Autoorganització**: els equips assumeixen una sèrie de funcions i s'autoorganitzen per dur-les a terme; per exemple, es distribueixen les tasques i activitats que s'han de desenvolupar, la periodicitat i el format de les reunions, les formes de treball i coordinació, etc.

Agafant el símil de les xarxes o les cèl·lules d'un organisme viu, es basa en un complex teixit d'unitats (nodes o cèl·lules) amb una alta capacitat d'autonomia i autogestió que estableixen múltiples relacions i connexions amb d'altres nodes a tots els nivells de l'organització. Aquestes es generen a partir de fluxos d'informació i formes comunicació en espais de trobada on es propiciïn les interaccions, o a través d'eines digitals, etc. Aquest sistema de relacions s'estableix de forma lliure i autònoma a partir de lògiques de cooperació (de compartir coneixement, informació, de trobar solucions, etc.) i no per la intermediació de l'estructura jeràrquica superior que assumeix la funció de coordinar les unitats. A les organitzacions basades en l'autogestió es solen combinar l'existència d'unitats/equips relativament estables en el temps, amb altres unitats/equips de caràcter més temporal creats ad-hoc per algun motiu concret (projectes transversals, etc). La creació de nous equips parteix del sentit i la necessitat atorgat pels seus propis membres, i no per ordre de l'estructura jeràrquica.

La coordinació i la presa de decisions s'estableix a partir de diferents nivells de gestió, i no des d'una jerarquia vertical. La presa de decisions s'estableix segons el principi de subsidiarietat: tot allò que pugui decidir una unitat/equip més "a la base" no s'ha de prendre en un nivell superior. No existeix un únic centre de presa de decisions de forma centralitzada, sinó tants centres de decisions com unitats organitzatives existeixin. Les organitzacions es doten de diferents nivells de gestió; des de les unitats de base més petites autoorganitzades, fins a nivells més globals de direcció i estratègia del conjunt de l'organització. Cada unitat es centra en les activitat i decisions del seu nivell de gestió, i es coordina amb unitats de gestió superiors per aquelles temes més globals que depassen el seu abast (temes estratègics globals, fixació de polítiques generals, etc.).

Podem utilitzar el símil del cos humà: cèl·lules, teixits, òrgans, aparells i, finalment, organisme. Això es pot aplicar a qualsevol nivell de l'organització, tractant-se d'un concepte de fractalitat.

En aquest tipus d'organització és molt rellevant la **coordinació general** o global del conjunt de l'organització, per contrarestar les forces centrífugues cap a la dispersió/disgregació que genera les lògiques d'autonomia descentralitzada. La coordinació general actua de força centrípeta cap a la concentració dotant de marcs comuns, línies estratègiques, polítiques generals, etc. No es tracta de encaminar-se cap a una autonomia total que ens porta a la independència i disgregació de les unitats, ni encaminar-nos cap a un poder centralitzat que genera dependència; es tracta de **distribuir el poder**

de forma irregular a diferents nivells de l'organització establint formes d'interdependència en el sí de l'organització.

En tot cas, l'exercici de la direcció parteix d'una concepció totalment diferent que en el model d'organització jeràrquica tradicional. En paraules d'Alfonso Vázquez: *“el paper essencial de la direcció consisteix en crear contextos en que les formes autoorganitzades i autoregulades prenguin el relleu de les formes burocràtiques”* (Vázquez, 2001, pàg, 76)

5.4. Complexitat social i tercer sector: Reptes organitzatius de les entitats del TSS

5.4.1 Complexitat social i tercer sector

Com hem assenyalat anteriorment, la interacció entre l'entorn i l'organització és el factor de contingència més rellevant segons Mintzberg (1988). A més dinamisme de l'entorn, més flexible i adaptable haurà de ser l'organització per poder sobreviure. A més complexitat de l'entorn, més descentralitzada haurà de ser l'estructura per tenir capacitat de reacció i agilitat. A continuació abordem les característiques canviants i de major complexitat de l'entorn en el que es troben les entitats del tercer sector social a dia d'avui.

Les organitzacions del tercer sector social son entitats sense afany de lucre dedicades a l'atenció de col·lectius vulnerables a través de la presentació de serveis d'interès social. Les entitats del tercer sector ofereixen serveis i suports en diferents àmbits (pobresa i exclusió, inserció laboral, lleure, educació, salut, voluntariat, associacionisme, etc.). Quan parlem de tercer sector, ens estem referint a que existeixen un tipus d'organitzacions que s'estructuren formalment i es relacionen amb el seu entorn amb una lògica diferent a la de les administracions públiques i a la que caracteritza les empreses mercantils. Segons dades del Baròmetre del Tercer Sector Social elaborat per la Taula del Tercer Sector² (2018), el sector genera ocupació a 87.700 persones i presta una atenció a 1.584.000 persones usuàries. Agrupa 559.000 persones sòcies i 367.000 persones voluntàries. En el seu conjunt, les entitats van dedicar 3.000 milions d'euros a les seves activitats, import que representa un 1,37% del PIB de Catalunya.

Una part important de les entitats del tercer sector social tenen com una de les seves activitats principals un rol de provisió de serveis de benestar social col·lectiu, a través de formes de col·laboració amb l'administració en la provisió de serveis socials i la coproducció de polítiques públiques. Aquest paper s'ha anat configurant des de fa quatre dècades, quan a partir dels anys 1980 comença una reestructuració de l'estat del Benestar en un context de economia globalitzada neoliberal. En aquest moment es qüestiona la viabilitat del sistema de benestar públic - que havia funcionat en les dues dècades anterior - amb la contenció de despesa social i les privatitzacions de serveis públics. A partir d'aquest moment l'Estat no serà l'únic proveïdor del sistema de benestar, sinó que també hi intervindran el sector privat i el sector social. El tercer sector social es va configurant com un actor rellevant d'organització de la societat civil i de participació social que prestar serveis socials.

² Dades extretes de la web de la Taula del Tercer Sector Social, consultada el 25 d'abril de 2022
<https://www.tercersector.cat/coneix-el-tercer-sector>

Vivim un creixement de la complexitat social deguts als canvis estructurals en diversos àmbits de la vida de les persones. Aquesta situació de canvi de paradigma és el que Subirats anomena “canvi d’època” (Subirats, 2012). Es tracta d’una ruptura històrica de gran magnitud derivada de diferents factors: canvis en l’esfera productiva, revolució tecnològica i digitalització, canvis en l’estructura social (individualització de les formes de vida, canvis en les classes socials,...), canvis en el model de famílies i les relacions de gènere (fi de la família tradicional nuclear, nous models de famílies, rols i identitats de gènere, etc.). Aquestes transformacions es caracteritzen per:

- La seva acceleració i velocitat
- Canvis estructurals, no conjunturals
- Ser transicions simultànies, no seqüencials

Aquesta situació provoca un increment de la complexitat de les nostres societats. Parlar de complexitat social és parlar de la confluència i encreuament de fenòmens com la longevitat, la individualització, la digitalització, el canvi en els rols de gènere, la desigualtat, la globalització, la urbanització, crisis de les cures o l’exclusió (Gomà i Ubasart, 2021).

Aquestes transicions són irreversibles i estructurals, i generen guanyadors i perdedors. Estan apareixent nous eixos de desigualtats socials i noves demandes socials provocades pels canvis en l’estructura de la societat: insuficiència d’ingressos per accedir a béns i serveis bàsics, accés a l’habitatge i una vida digne, diferents tipologies d’exclusió social (per origen, gènere, orientació sexual, possibilitats educatives, etc.).

El tercer sector té actualment grans reptes per abordar. Estan emergint noves necessitats socials derivades de nous eixos de desigualtats provocats pels canvis en la nostra estructura de la societat. Les entitats del tercer sector estan cridades a incrementar la seva capacitat d’acció i adaptació per abordar noves problemàtiques socials en un context de gran complexitat social. Les entitats del tercer sector social, en el seu rol de proveïdora de benestar social a través de la prestació de serveis socials, estan cridades a incrementar la seva capacitat d’acció i incidència per abordar noves problemàtiques socials, des de lògiques de col·laboració amb l’administració pública (polítiques socials), agents privats i ciutadania, però aportar respostes i abordatges propis i autònoms. Com assenyalen Fernando Fantova i Ariadna Manent: *“La contribució de les organitzacions d’iniciativa social a la sostenibilitat de les nostres societats complexes es basa en fer el que altres agents per definició no poden fer, i no fer amb menys costos funcions que corresponen a altres esferes o subsistemes”*. (Fantova i Manent, 2022: par, 17).

Per l’abordatge d’aquestes noves necessitats socials, l’adopció de noves formes organitzatives pot contribuir a les entitats a millorar la capacitat de resposta des d’unes lògiques de major flexibilitat, capacitat d’adaptació i flexibilitat, la innovació social i la col·laboració i cooperació. Com assenyalen F. Fantova i A. Manent *“Si les organitzacions del tercer sector volen ser realment un tercer sector han de poder donar una resposta relativament autònoma i específica a la complexitat social. Una resposta necessàriament complexa creant estructures complexes”*. (Fantova i Manent, 2022, par. 1)

5.4.2 Reptes organitzatius de les entitats

Per tal de parlar de l’evolució i tipologies d’entitats no lucratives d’acció social, ens basem en la proposta esquemàtica de conceptualització proposada per Fantova (2000):

1. Organitzacions que estan en la *prehistòria* de ser entitats no lucratives d'intervenció social. Son entitats que estan en procés de constitució o constituïdes, que just comencen a prestar serveis, a professionalitzar-se, i a començar a relacionar-se amb les administracions públiques.
2. Organitzacions, generalment petites, que estan en fase de llançament. És a dir, que gestionen serveis social i es treballa des d'una lògica que *tots ho fem tot*. Es rellevant la tracció del grup fundador i sovint tenen rellevància els elements ideològics.
3. Organitzacions d'una certa consolidació que s'han estructurat establint una certa divisió de funcions. Amb el creixement, l'estructuració i la professionalització han anat guanyant pes els elements tècnics per davant dels ideològics. Es caracteritza per la divisió de funcions i la incorporació de nou personal més enllà del grup fundador, així com per incorporar nous coneixements.
4. Organitzacions que, a partir d'una primera consolidació, han emprès processos de canvis organitzatius, de diversificació de serveis i clients, de reflexió estratègica, d'aliances i treball en xarxa. Son entitats que encarnen els perills de la burocratització i estan assajant diferents formes de gestionar el canvi.

Seguint a Fantova (2000) i Pujol (2003), destaquem algunes característiques específiques de les entitats socials que representen un repte organitzatiu en relació a la seva estructura organitzativa:

- El vincle que es dona entre estructuració organitzativa i els processos d'intervenció social: *“les organitzacions no lucratives que s'orienten els principis d'intervenció socials acceptats per la comunitat científica tendeixen a desenvolupar estructures flexibles i participatives”*. (Fantova, 2000, pàg. 291)
- Les entitats del tercer sector dediquen la seva activitat a treballar per la inclusió social: *“Contribuir participativament a la participació, contribuir a l'estructuració d'espais on les persones puguin parlar, exercir els seus drets, constituir-se com a persones i transformar el món”*. (Fantova, 2000, pàg. 305)
- A les entitats es dona molta importància a les relacions interpersonals: *“les característiques de l'estructura organitzativa (formal i informal) de les entitats no lucratives de serveis socials resulten crítiques alhora de possibilitar o avortar la relació interpersonal”*. (Fantova, 2000, pàg. 188). En aquest sentit son elements rellevants la forma d'estructurar les relacions, el com circula la informació a l'entitat i com es distribueix la presa de decisions.
- Les entitats socials mostren un alt interès en repensar la seva estructura i la forma d'organitzar-se, sobretot a partir del moment en que l'entitat comença a gestionar un alt volum de persones, activitats i recursos econòmics. Els processos de redefinició son llargs i sense referents, situació que genera molta incertesa.
- Una dels trets d'identitat de la cultura associativa és la participació i la democràcia interna. Mantenir aquests principis sovint entra en contradicció amb estructures organitzatives i de gestió que busquen l'agilitat en la presa de decisions.

Fantova (2000) també destaca la importància de desenvolupar processos d'estructuració en organitzacions complexes, com ho son les entitats d'acció social, en tant que organitzacions que treballen per la inclusió i per canvis socials estructurals. L'escassetat de models organitzatius propis del tercer sector, provoca que la innovació organitzativa sigui una necessitat central, ja que tot està per fer.

5.4.3 Una mirada analítica al cas de Burzgoog: entitat d'acció social basada en l'autogestió³

Buurtzorg Nederland és una entitat no lucrativa dels Països Baixos d'atenció domiciliària que ha atret l'atenció internacional pel seu ús innovador d'equips d'infermers independents en la prestació d'atenció domiciliària. El model Buurtzorg és el que l'ajuntament de Barcelona va agafar com a referent per desenvolupar els programes pilot de les superilles socials.

La paraula *buurtzorg* en neerlandès significa "atenció al barri". Buurtzorg, creada l'any 2006 per Jos de Blok, incorpora des de la seva fundació el paradigma de l'autogestió en la seva estructuració organitzativa i dinàmica de funcionament. Buurtzorg es dedica a prestar serveis d'atenció domiciliària en el camp sociosanitari, i neix en un moment de creixent centralització i deshumanització dels serveis d'atenció domiciliària d'Holanda, molt orientats a la productivitat. Actualment compta amb uns 10.000 professionals. L'organització es basa en equips de professionals autoorganitzats a nivell de barris on desenvolupen l'atenció social. Aquests equips funcionen de forma autònoma i assumeixen les tasques d'atenció sociosanitàries, així com les de administració i gestió de l'activitat (planificació, finances, estratègia, etc.).

Cada equip està format per unes 12 persones aproximadament i treballa en un veïnat d'entre 5.000 - 10.000 habitants, tenint cura de les persones que necessiten suport i gestionant l'organització de l'equip. Cada nou equip busca la seva pròpia oficina al veïnat i dedica temps a presentar-se a la comunitat local i a conèixer els actors rellevants de la comunitat (serveis públics, metges de capçalera i altres professionals sanitaris i socials.) L'equip decideix com organitza el treball, comparteix les responsabilitats i pren les pròpies decisions.

El model d'autogestió de Buurtzorg es basa en les següents característiques (Laloux, 2017, Martínez, 2017):

- Els equips no tenen formalitzada l'existència d'un cap o responsable: el propi equip es distribueix les tasques i funcions de forma equilibrada, donant espai al sorgiment de jerarquies o lideratges naturals o de realització, que reconeixen el valor diferencial de l'aportació dels diferents membres de l'equip.
- Un procediment formalitzat en la presa de decisions de l'equip: després d'escoltar a tothom i enriquir amb diferents propostes, s'accepten aquelles que no generen objeccions, sense necessitat d'arribar a un consens total.
- L'empresa dona molta importància a la formació dels equips en les formes de treballar per desplegar l'autogestió a través de formacions específiques, mentories, acompanyaments, etc.
- Es posa en valor la pràctica professional de la feina d'infermeria i atenció sociosanitària (la cura a les persones usuàries i el foment de la seva autonomia) com una pràctica d'enriquiment i satisfacció dels professionals.
- Es fomenta de la cohesió entre professionals de diferents equips a través d'una intranet.

Aquest model planteja diferents reptes i dificultats per Buurtzorg alhora de posar-lo en pràctica:

³ La informació extreta per presentar aquest cas s'ha extret de les pàgines web d'Accent Social <https://www.accent-social.cat/model-buurtzorg-atencio-persones/> i de iSocial <https://isocial.cat/buurtzorg-equips-autonoms-datencio-domiciliaria/> consultades el 19 de juny de 2022

- Dubtes, confusió i dificultats per part dels professionals alhora d'enfrontar-se als nous nivells de responsabilitat i llibertat en el treball.
- Establir un reconeixement salarial a les aportacions de valor diferencials dels membres de l'equip.
- Risc de que persones dins dels equips comencin a acumular rols de poder i vulguin assumir el paper de caps.

6. LES PREGUNTES D'INVESTIGACIÓ I ELS OBJECTIUS

El problema d'investigació es centra en analitzar la incorporació dels nous models organitzatius basats en l'autogestió a les entitats del tercer sector social de Catalunya. Les organitzacions del tercer sector són entitats sense afany de lucre dedicades a l'atenció de col·lectius vulnerables a través de la presentació de serveis d'interès social. En concret, l'objecte d'estudi és analitzar l'adopció del model organitzatiu autogestionat per part de l'entitat social del sector de la discapacitat Associació ALBA (Tàrrrega, Lleida).

La pregunta d'investigació que plantejem per abordar el problema d'investigació descrit anteriorment és la següent: *de quina manera l'adopció per part de l'associació ALBA del model organitzatiu autogestionat ha contribuït al seu enfortiment?*

Els objectiu d'investigació són els següents:

- Descriure les principals dimensions del model organitzatiu basat en l'autogestió.
- Descriure com Alba ha configurat les dimensions principals d'aquest model organitzatiu.
- Analitzar l'impacte que ha suposat per Alba l'adopció d'aquest model organitzatiu en relació a algunes categories clau: la capacitat de resposta a entorns canviants i complexos, la millora en el model d'atenció a les persones usuàries, la dimensió comunitària i l'impacte en els professionals.

7. PROPOSTA METODOLÒGICA

Per abordar el problema identificat l'enfocament de la investigació és interpretativista – inductiu, a partir de l'estudi d'un cas singular i rellevant, a partir del qual estudiar el fenomen i extreure'n conclusions generals que puguin interessar més enllà del cas concret.

La metodologia d'investigació és qualitativa, amb el mètode de **l'estudi de cas**. Considerem que aquest mètode és el que millor s'ajusta a la investigació, principalment per dues qüestions:

- el fenomen a estudiar no està molt generalitzat i està; per tant té sentit abordar-lo des de les experiències concrets que existeixen.

- aquest mètode permet analitzar de forma detinguda les particularitats del nostre cas (potencialitats, limitacions, aprenentatges, etc.) que puguin ser extrapolables a altres casos.

L'estudi de cas és un mètode intensiu i profund d'un cas o situació amb certa intensitat, entès com a sistema acotat pels límits que precisa l'objecte d'estudi i alhora emmarcat en el context global on es produeix (Bisquerra, R. i Sabariego M., 2014)

Les **tècniques de recerca** per la recollir les dades son l'anàlisi documental, l'entrevista en profunditat i l'entrevista semiestructurada. L'anàlisi documental es centra en documentació generada per la pròpia entitat, i consta de les següents fonts:

- Darrera memòria d'activitats de l'entitat publicada
- Informació pública a la pàgina web
- Organigrames organitzatiu de l'entitat
- Pla estratègic 2022
- Document explicatiu sobre el model de governança democràtica de l'entitat

L'entrevista en profunditat permet conèixer de forma aprofundida alguns dels aspectes rellevants que volem analitzar de l'entitat d'una forma oberta i des de la pròpia expressió de la persona entrevistada. S'ha realitzat una entrevistes en profunditat per conèixer la descripció del model organitzacional, el organigrama i el seu funcionament. Per l'entrevista en profunditat s'ha demanat específicament entrevistar la directora general de l'associació Alba: entrevista orientada a conèixer el model organitzatiu actual de l'entitat

L'entrevista semiestructurada a diferents persones de l'entitat ens permet conèixer diferents perspectives, visions i experiències del fenomen a analitzar. Els **informants clau** han estat 5 persones treballadores de l'entitat amb diferents perfils professionals i llocs de feina.

En total s'han entrevistat 6 persones treballadores de l'entitat, seleccionades a partir del seu rol professional i de responsabilitat a l'entitat:

- Perfil 1 - equip de direcció: 1 persona de l'equip de direcció
- Perfil 2 - coordinador/a: 3 persones amb responsabilitat de coordinació d'equips o departaments
- Perfil 3 - treballador/a: 2 persones professionals sense càrrecs de responsabilitat de coordinació

A continuació es detalla una breu informació del perfil de les persones entrevistades i la data de realització de l'entrevista:

Núm.	Perfil persona entrevistada	Àmbit de treball	Perfil professional i experiència a l'entitat	Data entrevista
1	Perfil 1	Equip de Direcció	Llicenciada en ciències de l'esport. Treballant a l'entitat des de l'any 1997, ocupant el càrrec de directora de l'entitat	8 d'abril de 2022

2	Perfil 2	Servei obrador de galetes Gat del Rosal, àrea laboral	Llicenciada en ciències de l'esport. Treballant a l'entitat des de l'any 2004, ocupant el càrrec coordinadora del Gat del Rosal	10 de maig de 2022
3	Perfil 2	Servei centre de recursos Cal Carreter, àrea terapèutica	Educadora social del servei ocupacional. Des del 2020 ocupant el càrrec de coordinadora de Cal Carreter	10 de maig de 2022
4	Perfil 2	Llar Residència Mestre Martí, àrea habitatges	Treballadora social de l'entitat. Des del 2021 ocupant el càrrec de coordinadora de la llar residència Mestre Martí	11 de maig de 2022
5	Perfil 3	Àrea de serveis transversals	Llicenciada en magisteri. Treballant a l'entitat des del 2016. Ha treballat en diferents serveis: lleure, escola, servei ocupacional, etc. Actualment referent d'ètica de l'entitat	24 de maig de 2022
6	Perfil 3	Servei centre de recursos de Verdú, àrea terapèutica	Educadora social. Treballant a l'entitat des del 1999 en el servei ocupacional. Actualment monitora del centre de recursos de Verdú	25 de maig de 2022

Font: Elaboració pròpia

Totes les entrevistes s'han realitzat en format virtual a través de la plataforma Zoom i han estat enregistrades amb el consentiment per escrit de les persones entrevistades. Un cop fetes les entrevistes, aquestes han estat transcrites. Els guions de les entrevistes s'adjunten a l'annex d'aquest document.

Les persones han estat seleccionades per la pròpia entitat a partir dels següents criteris proposats:

- Diversitat d' àrees de treball a l'entitat
- Diversitat de perfils professionals
- Diversitat d'anys de trajectòria de la persona a l'entitat
- Diversitat de mirades respecte al fenomen a estudiar

El nombre de persones entrevistades i la seva diversitat de perfils ha permès analitzar de forma ampla i fiable el fenomen a investigar. L'extensa documentació de l'entitat ha facilitat la comprensió del fenomen.

Donades les limitacions temporals i de recursos disponibles per realitzar aquesta investigació, no s'ha previst ampliar el nombre d'informants clau ni ampliar les tècniques de recerca. A continuació apuntem algunes limitacions que pot tenir aquesta investigació. Ens hem centrat en les persones treballadores, sense tenir informació d'altres perfils de l'entitat, com puguin ser les persones usuàries, la Junta

Directiva o les famílies. Conèixer altres visions respecte el fenomen a estudiar ens hauria aportat una major diversitat i diferents aproximacions al fenomen. Les entrevistes s'han realitzat en format virtual donades les dificultats de desplaçament a Tàrraga i les dificultats de programar amb temps les entrevistes per part de les persones entrevistades. Pel que fa les tècniques de recerca, ens hem centrat en l'ús de l'entrevista. Podria haver estat interessant l'ús de grups de discussió donada la complexitat del fenomen i per tenir un contrast d'opinions. Alhora, l'ús de la observació d'espais de reunió i participació de l'entitat també hauria enriquit l'anàlisi del fenomen a estudiar.

En una segona recerca seria convenient ampliar el perfil d'informants clau i les tècniques de recerca.

Per últim farem una referència als aspectes ètics d'aquesta recerca. S'ha garantit la confidencialitat i anonimat de les persones entrevistades, a través de la signatura d'un document de consentiment.

Ha suposat un repte ètic elaborar aquest treball pel fet d'existir un coneixement i vincle professional previ amb l'entitat a analitzar. Hem vetllat per plasmar únicament la informació recollida a través d'aquesta investigació i evitar judicis i valoracions derivades del coneixement previ de l'entitat.

8. ANÀLISI I DISCUSSIÓ DE RESULTATS

8.1. Comprensió del fenomen: el model organitzatiu autogestionat de l'associació ALBA

8.1.1. Descentralització en equips autogestionats

L'any 2008 l'associació ALBA va començar un procés de canvi del seu model organitzatiu per donar resposta a una situació de fort creixement que estava experimentant l'entitat. El resultat va ser la incorporació d'un nou model organitzatiu basant en el principi **d'autogestió** de les persones i els equips. Es caracteritza per una estructura organitzativa fortament **flexible i descentralitzada** a través d'un conjunt de petits equips autònoms i autogestionats.

Aquest model s'articula en **diferents nivells de gestió dins l'entitat**, organitzats a partir del principi de subsidiarietat: apropar la presa de decisions i la gestió al nivell més proper d'on succeeixen les coses. O dit d'un altre manera: allò que es pugui gestionar des de la proximitat no s'ha de gestionar des d'un nivell més global. Existeixen tres nivells de gestió: el servei, l'àrea i el global d'entitat.

El primer nivell de gestió són els **equips dels serveis** que configuren el nucli de l'atenció a les persones usuàries. Aquests equips poden ser un servei de llar, un centre de recursos, un servei laboral, etc. Actualment hi ha a l'associació ALBA entre 25 – 30 equips-servei autogestionats, de dimensions variables segons cada cas. Són equips d'auto referència pels professionals que hi formen part, i tenen per objectiu l'atenció a les persones usuàries a través de la gestió del servei. Tots ells incorporen la figura del gestor/a com a peça clau per l'autogestió de l'equip.

“El canvi al nou model organitzatiu va ser molt positiu. Vam passar d'una situació en la que tot ho decidia l'equip directiu, a una nova situació on cada equip fos autogestor de la seva presa de decisions.

Això es nota en l'agilitat, abans era molt lent, i ara és molt àgil. A part, també et sents que formes part d'aquest equip. Som tots iguals, i tots decidim. Ens ha fet créixer com a equip. El fet de escoltar-nos com a equip i prendre una decisió consensuada, ens ha enriquit. Abans no era tant així". (professional)

"En el moment que la directora d'ALBA al 2008 veu que l'entitat comença a créixer i que ella com a directora no pot estar en tot, decideix impulsar el projecte de canvi organitzatiu. Això conclou en donar poder als gestors de cada equips autogestionats amb els corresponents gestors com a figures, i s'aconsegueix que els maldecaps de la directora passin a ser els maldecaps de tots aquests gestors de la primera línia". (persona gestora)

Per fer possible l'autogestió de l'equip-servei, la figura del gestor és clau. El gestor té la capacitat de gestió dels recursos necessaris per poder complir la seva gestió del seu servei: és a dir, les activitats, espais físics, recursos econòmics, les relacions amb la comunitat, etc. son administrats pel propi gestor i el seu equip sota la seva responsabilitat. En funció de la tipologia de servei, les funcions del gestor/a també poden variar per adaptar-se a les necessitat del propis servei. Per exemple, en els serveis laborals, la funció de la gestió econòmica és molt rellevant (inversions, seguiment pressupostari, gestió de proveïdors, etc.) i en altres serveis tenen més pes altres funcions com poden ser la programació d'activitats amb usuàries, les relacions amb la comunitat, etc.

"Per part d'Associació Alba el model d'autogestió passa sobretot per l'apoderament de la figura del gestor com a màxim responsable del seu equip de treball. Ell té la màxima responsabilitat per gestionar i tirar endavant les iniciatives i propostes del seu servei: des de la gestió de personal (qui es contracta, amb quines condicions, etc.), la gestió del pressupost, el seguiment del pla de treball, les línies estratègiques i la presa de decisions està dins de cada un dels equips". (Persona equip directiu)

Sobre la funció del gestor/a, una professional de l'entitat ho resumeix així:

"Acompanyar l'equip cap a l'objectiu comú, treballar amb visió global d'entitat, apagar focs, fer que tot funcioni. Tractar els conflictes dels equips, cuidant,....Té la funció d'empènyer el projecte, amb el recolzament de l'equip". (Professional)

Els equip-serveis autogestionat segueixen les característiques de les unitats organitzatives autogestionades descrites al marc teòric:

Característica	Descripció (marc teòric)	Associació ALBA
Equips d'auto referència	Equips d'auto referència per al seus propis components o membres; equips amb contingut, sentit i dinàmiques de treball (i no equip entès únicament com a espai de reunió)	Els membres dels equips tenen sentiment de pertinença a l'equip. Hi formen part de forma estable. Identificació alta dels professionals amb el seu servei i el seu equip

Relacions interpersonals	Importància de les relacions interpersonals a partir de relacions riques i variades - que van més enllà del treball pròpiament dit- i fonamentades en la confiança mútua, la cooperació, el compromís cap a un mateix projecte comú compartit	Importància del treball en equip i de la gestió compartida del servei. Existència d'espais de relació més enllà de la feina i el servei
Caràcter informal	Relacions interpersonal que presenten un caràcter informal : no son fruit de l'aplicació d'un procediment o de l'execució d'unes instruccions, sinó de la col·laboració lliure i voluntària entre les persones	El funcionament de l'equip i la dinàmica de treball entre les persones s'articula a través de les decisions del propi equip, i sovint per procediments informals (grup whatsapp, reunions a peu dret, etc.)
Autoorganització	Autoorganització : els equips assumeixen una sèrie de funcions i s'autoorganitzen per dur-les a terme	Els equips a les reunions es distribueixen les tasques i activitats que s'han de desenvolupar, la periodicitat i el format de les reunions, les formes de treball

Font: Elaboració pròpia

8.1.2. La coordinació dels equips autogestionats amb la resta de l'entitat: el segon nivell de gestió

Els 25-30 equips autogestionats de l'entitat s'agrupen en diferents àrees temàtiques segons els àmbits d'intervenció amb les persones usuàries de cada equip. Existeixen un total de 4 àrees:

- L'àrea educativa terapèutica, que agrupa els equips dels centres de recursos, el CDIAP i l'escola d'educació especial.
- L'àrea d'habitatge, que agrupa els equips de les llars, residències, pisos d'autonomia, servei de suport a la llar i servei d'atenció domiciliària.
- L'àrea de treball, que agrupa tot els equips dels serveis laborals, és a dir el restaurant, la bugaderia, l'obrador de galetes, el servei de neteja, etc.
- L'àrea de formació i inserció, que agrupa tot els equip de formació i voluntariat.

Cada àrea té un **referent d'àrea** que dinamitza i gestiona els diferents equips-serveis autogestionats d'aquella àrea, potenciant la seva autonomia de gestió i decisió. També té el rol de representar-les en l'òrgan directiu de l'associació Alba.

Les àrees constitueixen els espais principals que tenen els equips-servei per coordinar-se "cap enfora" del seu propi equip-servei amb el conjunt de l'entitat. Existeixen dos tipus de coordinacions:

- Unes de caràcter estable i comuns a totes les àrees: a destacar: reunió periòdica de l'equip autogestionat amb la referent de l'àrea per fer un seguiment de l'equip-servei, traspasar

informació, resoldre necessitats dels servei, etc. També reunió periòdica amb la psicòloga o amb l'àrea de Serveis Comuns de l'entitat (gestió econòmica, comunicació, informàtica, etc.)

- Altres formes de coordinació - a mida i variable en funció de les necessitats de cada àrea - per compartir casos de usuaris/es, recursos, fer activitats conjuntes, resoldre necessitats compartides, etc. Aquestes coordinacions poden tenir formes diverses, i les decideixen les diferents àrees o equips de forma autoorganitzada. Per exemple:
 - Reunions de tots els gestors de l'àrea (p.ex reunió mensual en l'àrea laboral)
 - Reunions i trobades del equips d'una mateixa àrea (p. ex reunió trimestrals dels centres de recursos de l'àrea Educativa)
 - Grup de WhatsApp de tots els professionals dels diferents serveis ocupacionals d'ALBA, per compartir informació, proposar activitats conjuntes, establir sinergies, etc.

8.1.3. La coordinació global de l'entitat: el tercer nivell de gestió

Més enllà dels equips-serveis autogestionats (nivell 1) i l'agrupació en àrees temàtiques (nivell 2), existeix també un espai de gestió global de l'entitat (nivell 3). En aquest espai es gestionen els aspectes generals de l'entitat que depassen el nivell de gestió de l'equip i de l'àrea.

Seguint la idea dels nivells de gestió com una cadena, en el nivell 3 sempre hi formen part figures dels coordinació del nivell 1 i 2. Destaquen 3 tipus d'espais de gestió global en aquest nivell 3:

- L'equip directiu: treballar per desenvolupar els eixos estratègics marcats per l'entitat buscant la innovació i fomentant l'emprenedoria dels equips de treball per apoderar les persones. Està integrat per la directora i els referents de les diferents àrees.
- La plenària de gestors: trobades bianuals de tots els gestors de l'associació ALBA per treballar temes comuns d'entitats, reptes estratègics, informacions, general, etc.
- Àrees i equips transversals que donen suport als equip autogestionats. Per exemple l'àrea de Serveis Comuns (gestió econòmica, comunicació, informàtica, etc.) o els equips transversals (per exemple, equip d'ètica).

La figura clau en l'àmbit d'actuació general de l'entitat és la directora general de l'entitat. És la referent de l'equip directiu i la persona encarregada de donar visió estratègica i direcció a l'associació.

8.2. Impacte del model organitzatiu sobre algunes dimensions clau de l'entitat i la seva activitat

A continuació analitzem l'impacte que ha tingut per l'entitat l'adopció del model organitzatiu autogestionat en relació a algunes categories clau. Reflexionarem si el model organitzatiu ha contribuït a la millora i el desenvolupament d'algunes categories rellevant d'una entitat d'intervenció socials al col·lectiu de discapacitat. Les categories analitzades són les següents: la capacitat de resposta àgil i flexible a entorns canviats i complexos, l'atenció a les persones usuàries, la dimensió comunitària dels serveis i projecte i l'impacte en els professionals.

8.2.1. La capacitat de resposta a entorns canviants i complexos

Totes les persones entrevistades afirmen que existeix una relació positiva entre el model organitzatiu i la capacitat d'adaptació de l'entitat a entorns canviants i complexos, gràcies a l'agilitat i flexibilitat del model organitzatiu.

“Això és un element fonamental. Les entitats autogestionades son molt adaptatives a les incerteses. En el nostre cas, per exemple, amb la situació del covid-19, va ser increïble la capacitat de resposta dels professionals i la seva autoorganització” (persona equip directiu)

Alguns dels factors associats a aquesta qüestió son els següents:

- El fet d'organitzar-se per equips autogestionats i que aquests tinguin una mida “petita” facilita l'agilitat, la presa de decisions, la resolució de problemes, etc.
- La comunicació propera i directe que es dona entre els diferents agents de l'entitat: equip autogestionat amb gestor/a; el gestor/a amb referent d'àrea, etc.
- La identificació dels professionals amb el seu equips, i del gestor/a amb el conjunt de l'entitat
- La mida mitjana de l'entitat.
- La llibertat dels professionals per organitzar-se la feina, els horaris, les tasques, etc.

La majoria de professionals van posar com a exemple paradigmàtic la resposta de l'entitat a la situació de la covid-19, amb la transformació del servei de teràpia ocupacional (STO) que l'entitat tenia ubicat a Tàrrrega en diferents centres de recursos descentralitzats en poblacions del territori de l'Urgell amb grups reduïts de persones usuàries.

“Aquest centre de recursos neix de la pandèmia, perquè no podíem ser grups tan grans al taller ocupacional de Tàrrrega, on érem 70 usuaris i 12 monitors. Ens surt l'oportunitat d'aquesta casa a Agramunt per fer-hi alguna cosa. Durant la pandèmia ens tanquem uns quants professionals i alguns usuaris per reformar la casa i adaptar-la. Vam estar un any amb el procés d'adaptació. A partir d'aquí, es planteja als usuaris d'ALBA que son del territori d'Agramunt de venir aquí i deixar d'anar a Tàrrrega, per no haver-s'hi de desplaçar i estar més a prop de casa seva. El mateix procés va passar amb la creació dels 3 nous centres de recursos de Verdú, Guissona, Agramunt.” (gestora)

El que inicialment va començar com una forma d'atenció als usuaris complint les restriccions sanitàries establertes per fer front a la pandèmia (“grups bombolla”, etc.) va esdevenir una oportunitat de transformació d'un servei de STO. Es va transformar amb un enfocament més personalitzat en petits grups d'usuaris, i més comunitari i arrelat al territori.

8.2.2. L'atenció a les persones usuàries

Existeix un consens en destacar que el model d'autogestió ha contribuït a millorar la qualitat en l'atenció a les persones usuàries, en la forma d'entendre i atendre a les persones. Es dona la capacitat a les persones usuàries d'autogestionar-se i de prendre les pròpies decisions sobre la seva vida. La voluntat

d'aquesta nova metodologia i organització és poder oferir a les persones un pla d'atenció individualitzat en sintonia amb les seves necessitats i acompanyar-los per tal d'aconseguir-lo. Així doncs, s'ha començat a treballar per àrees i projectes transversals i s'ha creat la figura del facilitador, un professional que acompanya i facilita les eines a les persones amb discapacitat perquè puguin assolir els seus somnis i objectius.

L'objectiu d'aquest model d'atenció és posar la persona atesa i les seves necessitats al centre de l'organització, i adaptar els serveis a les persones, i no al revés. Persegueix una atenció personalitzada, menys rígida, que afavoreixi la capacitat de les persones d'autogestionar-se i prendre les seves pròpies decisions, en funció dels graus de discapacitat i les possibilitats de cada persona usuària.

“Jo sóc la única professional a la casa, i faig l'autogestió de la llar amb les persones usuàries. Treballem conjuntament tota la gestió de la seva casa. Ells tenen l'obligació d'endregar la seva roba i habitació. I s'han d'organitzar la gestió dels espais comuns i de convivència. Abans teníem una ronda de tasques setmanals de cadascú. Això ho vam treure perquè era molt rigid, i ells han preferit fer-ho tot entre tots; organitzar-se més per allò que tenen ganes, motivacions,...A la convivència sempre surten conflictes domèstics. Jo ajudo a que es parlin i després se'ls gestionin entre ells”. (gestora)

Es destaca com el model d'organització ha millorat el model d'atenció a les persones usuàries:

“Amb aquesta nova manera de treballar també és molt important la manera d'atendre a les persones. Ja que dona més agilitat, una atenció integral, la persona és al centre de tot,...La nova organització ha millorat l'atenció a les usuàries”. (professional)

L'associació ha implantat la metodologia de la *Planificació Centrada en la Persona* (PC). Tal i com ho defineix l'associació Plena Inclusión: *La PCP és un enfocament que va sorgir a mitjans dels 80 com un estil de planificació que des de la millor comprensió de les persones amb discapacitat intel·lectual i amb un grup de suport de la seva xarxa social contribueixi a la millora de la qualitat de vida de l'individu segons el seu estil de vida desitjat.*

S'alerta dels reptes organitzatius que implica una bona implantació de la PCP. Per fer-hi front, la vocació de l'associació és avançar en la implantació d'una Organització Centrada en la Persona:

“En l'aplicació de la PCP, estem en procés de ser una Organització Centrada en la Persona. Costa molt sortir dels serveis estancs de cadascú. Sovint és més fàcil amb serveis que obrim nous, que no canviar allò que és antic...Implantar la PCP és un repte organitzatiu però també un canvi de xip dels professionals, canvi cultural molt gran. És més difícil canviar allò que tenim que no crear de nou”. (persones equip directiu)

I també s'alerta del difícil encaix entre l'aplicació de la PCP i la rigidesa que imposen les polítiques socials i l'administració pública.

“Tenim una administració pública totalment estanca i burocratitzada que no ens permet complir els objectius d’innovació que ens marquem les entitat. Una administració amb por, normatives antigues, basada en el control, etc. Estem cada vegada més lluny! Alhora, per altra banda, hem d’anar fent el nostre camí cap a una organització més àgil i flexible per incorporar el model d’atenció que volem, encara que això generi fricció amb l’administració”. (persona equip directiu)

8.2.3. La dimensió comunitària i l’arrelament al territori

L’Associació ALBA assenjala en la seva missió “la promoció d’un territori compromès i inclusiu” per les persones amb discapacitat o amb altres tipus de necessitats o risc d’exclusió. Un dels seus valors institucionals és el **“Compromís social amb les persones i el territori”** que descriuen de la següent manera:

Som una entitat que s’estima la seva gent i el seu territori. Per això, treballem les actituds que promouen la igualtat d’oportunitats, l’autonomia de les persones i el respecte per la seva intimitat. La consciència social ens ha de permetre el desenvolupament d’un territori compromès amb les necessitats socials incentivant la cooperació i implicació de les entitats i la ciutadania per la plena inclusió.

És un valor important per l’entitat que les persones puguin viure en les seves comunitats i amb una plena inclusió. Per fer-ho possible es treballa per oferir uns serveis i recursos que responguin a aquesta necessitat:

“Nosaltres apostem per uns recursos i serveis descentralitzats al territori, perquè les persones estiguin properes a la seva comunitat, màxima inclusió,...serveis petits i de proximitat. I no grans recursos centralitzats amb molts metres quadrats”. (persona equip directiu)

El primer canvi significatiu es va produir fa uns anys a l’àrea d’habitatge, amb l’aposta de disposar d’habitatges de dimensió més reduïda, enlloc de grans residències. El model es basa en defugir de grans instal·lacions per a molta gent, i crear petits serveis per a grups reduïts molt més arrelats a la comunitat.

“Fins l’any passat teníem 2 grans habitatges, amb 40 i 13 persones respectivament. Després d’anys d’obres, l’any passat es va obrir una llar residència que es diu Mestre Martí, que estan dins una comunitat de veïns, son dos pisos. Arrelat a la comunitat. Van ser les persones que van decidir amb qui anar a viure, com viure, etc. En aquest cas eren persones amb molt autònomes. Ara volem fer-ho amb persones que tinguin qualsevol necessitat de suport. Ara obrirem una nova llar a Bellpuig per a 6 persones, també ubicada en una comunitat de veïns. Al setembre obrirem una nova llar que es diu Sant Martí, especialitzada en envelliment i amb persones amb gran dependència, amb un suport més exhaustiu.” (professional)

Amb la situació de la pandèmia, a partir de la necessitat d’adaptar-se a les restriccions sanitàries, també es va impulsar un canvi de model en els serveis terapèutics. Es va passar d’atendre les persones en unes instal·lacions de dimensions grans ubicades al municipi de Tàrrrega a promoure “enclaus” més reduïts i descentralitzats en diferents municipis de la comarca de l’Urgell buscant la proximitat al lloc de residència de les persones usuàries i un major arrelament a la comunitat.

“Evitem tenir grans entitats de discapacitat, sinó petits esclaus, dintre de les comunitats, per no crear búnquers i barreres. Això ALBA ho ha tingut molt clar. I la pandèmia ens hi ha obligat. Els grups bombolla han impulsat la creació d’esclaus als territoris i distribuir la gent del CET”.(gestora)

Es promou que les activitats que fan les persones usuàries en aquests nous serveis de proximitat es realitzin amb agents del propi territori, en col·laboració amb entitats, etc. La idea és la inclusió de les persones a la seva comunitat, i lluitar contra l’estigma i les barreres que sovint acompanyen les persones amb discapacitat.

“Nosaltres aprofitem tots els recursos que tenim a la comunitat; pavelló, centre cívic, l’ajuntament, etc. Un cop ens vam establir al municipi, vam enviar cartes a totes les entitats oferint el nostre voluntariat, i al contrari, ells podien fer voluntariat amb nosaltres, o activitat i projectes conjunts.” (gestora)

El fet de tenir els serveis més descentralitzats en el territori i d’una dimensió més reduïda ha contribuït a la qualitat de l’atenció a les persones ateses, promovent el seu vincle i la seva participació en la comunitat:

“Abans al taller de Tàrraga érem 70 usuaris i 12 monitors, molta gent, els espai eren més angoixants. Per exemple, abans havíem de dinar per torns i ara ja no ho hem de fer. Ara els usuaris tenen el seu espai, s’ho han fet seu, l’espai i les activitats. Els usuaris estan molt més contents: ara ja coneixen gent del poble, anem a comprar, ara comencem a fer alguna activitat amb entitats del poble, etc.” (professional)

8.2.4. L’impacte del model organitzatiu en els professionals

Totes les persones entrevistades destaquen que el nou model organitzatiu ha comportat una nova manera d’entendre i concebre el treball, i del rol del professional a l’entitat. Es treballa amb molta més autonomia, amb capacitat d’autogestionar-se la pròpia feina:

“Amb la incorporació de la nova organització tinc més autonomia i llibertat per organitzar la meva feina. Alhora, es promou la participació dels professionals”. (professional)

“Tinc la llibertat absoluta de fer i desfer. Evidentment, sempre amb uns límits. Sempre amb l’equip i parlar-ho amb la gent del teu voltant. Però si tens una idea o projecte, mai se m’han posat traves”.(professional)

El fet de treballar amb autonomia i capacitat d’autogestió de la pròpia feina és una qüestió ben valorada pels professionals. Es destaquen els següents factors:

- Els professionals senten se’ls dona confiança en ells i les seves capacitats; això fa que es sentin més implicats i compromesos amb l’entitat.
- Les valoracions a les enquestes de satisfacció dels professionals son altes, malgrat estar en un sector d’activitat amb condicions i sous molt ajustats.
- Es treballa amb llibertat, sense sentir un control sobre l’organització de la pròpia feina. Tenir llibertat per organitzar-se el seu treball, l’horari, les feines, etc.

- El fet de sentir-se escoltat quan es té una idea, una nova iniciativa o un nou projecte.
- Tenir mecanismes d'acompanyament als professionals en el desenvolupament de la seva feina, ja sigui per les figures de gestor/a, de referent d'àrea o de direcció, així com del seu propi equip.

“Jo ara no podria tornar endarrere. Jo ara no m’imagino treballar en un altres lloc que no estigui organitzat d’aquesta manera.” (professional)

Es destaquen algunes dificultats. Aquesta forma de treballar és més exigent per als professionals. Requereix assumir més responsabilitat, més compromís, i per tant més preocupacions i maldecaps. Això es dona sobretot en els gestors dels equips, que assumeixen les tasques de coordinació del servei i del propi equip.

“Aquesta manera de treballar és molt bona, però sí que hi ha moments que carrega,... ja que tens més responsabilitats en la presa de decisions”.(professional)

Fruit d'això moltes de les persones entrevistades han destacat que el model organitzatiu sovint porta a un alt nivell d'autoexigència dels professionals vers la seva feina, i també la dificultat de posar els propis límits en aquesta autoexigència. Existeix, la necessitat d'incorporar canals i mecanismes establerts a l'organització per atendre les cures i promoure el benestar dels equips professionals i detectar de forma preventiva situacions d'estrès.

També es destaquen altres dificultats en relació a la gestió dels conflictes que son inherents a la gestió col·lectiva i participativa d'equips de treball, i a la necessitat de la desconexió digital un cop s'acaba la jornada laboral.

9. CONCLUSIONS I CONSIDERACIONS FINALS

En aquesta recerca hem estudiat el fenomen dels models organitzatius basats en l'autogestió al tercer sector social a través de l'estudi de cas de l'entitat ALBA. En concret, ens hem preguntat de quina manera l'adopció d'aquest disseny organitzatiu ha contribuït a l'enfortiment de l'associació.

Podem concloure que existeix una relació significativa entre el disseny organitzatiu basat en l'autogestió de l'associació ALBA i l'acompliment de la seva missió. Les capacitats organitzatives fruit del model autoorganitzat han contribuït de forma rellevant a l'enfortiment i consolidació de l'entitat.

ALBA té un organització basada en l'autogestió dels equips de treball i l'apoderament de les persones per promoure una gestió ètica, solidària i participativa que busca la innovació. L'any 2008 l'entitat va començar a impulsar un canvi organitzatiu per donar resposta a una situació de fort creixement que estava vivint l'entitat. El resultat ha estat implantar un nou model organitzatiu més flexible, amb gran nivell adaptabilitat i agilitat en la presa de decisions.

El model d'autogestió afavoreix la capacitat que té l'associació per donar resposta a entorns canvians i complexes, gràcies a l'agilitat i flexibilitat que promou el disseny organitzatiu. Això té un impacte en la capacitat d'abordar noves necessitats i reptes socials.

Pel que fa al model d'atenció social a les persones usuàries, el model d'autogestió ha influït en una millora en la qualitat de l'atenció a les persones usuàries; promovent la seva autonomia i capacitat de prendre decisions. Els principis organitzatius d'autonomia i autogestió que té ALBA també es traslladen en el model d'intervenció social. Es posa en pràctica l'autogestió de les persones usuàries i el dret de prendre les pròpies decisions sobre la seva pròpia vida.

Pel que fa la dimensió comunitària i l'arrelament territorial, el model basat en la descentralització organitzativa i territorial i en equips de treball d'una dimensió més reduïda, ha facilitat la dimensió comunitària del serveis i projectes i la seva proximitat al territori. S'han creat serveis i recursos de proximitat dins les pròpies comunitats de vida i de residència de les persones usuàries, afavorint el seu vincle i la seva participació en la seva comunitat.

Pel que fa l'impacte en els professionals, el model d'autogestió ha comportat una nova forma d'entendre el treball i el vincle dels professionals amb l'entitat. Els professionals tenen més llibertat en el treball i autonomia a l'hora d'organitzar la seva feina, cosa que es valora molt positivament. Destaquen que se'ls dona confiança i oportunitats d'assumir nous reptes professionals. Per contra, aquesta forma de treballar és més exigent per als professionals, perquè implica assumir més responsabilitat, i per tant més preocupacions. En aquest sentit, existeix la necessitat d'establir mecanismes formals per atendre les necessitats de cura i benestar i evitar el risc de cremar-se amb la feina donat els nivells d'autoexigència.

Des d'una perspectiva crítica, el model autogestionat comporta diferents reptes de millora per a l'associació ALBA:

- Existeix una dificultat en canviar dinàmiques i formes de treballar de l'*antic model*, és a dir, en incorporar la gestió del canvi cultural de passar d'un model organitzatiu més clàssic al model autogestionat. Això pot passar, per exemple, en l'existència de resistències al canvi dels professionals amb més antiguitat. També en el fet d'haver destinat un període llarg d'any en implantar el model organitzatiu autogestionat.
- Es troba a faltar l'existència d'un marc comú compartit que reculli les estratègies i els procediments per aplicar l'autogestió en els equips. Cada gestor/a o equip ho porta a la pràctica a la seva manera, a partir dels principis d'autonomia i informalitat, que son inherents al propi model organitzatiu. Això dificulten l'establiment de criteris comuns al conjunt de l'entitat per aplicar el model i poder-ne avaluar els resultats. Aquest fet pot generar disparitat en els graus d'aplicació del model organitzatiu segons els equips i els serveis.

Destaquem la dificultat d'encaixar les innovacions en l'atenció social derivades del model autogestionat i amb la rigidesa de les polítiques socials i l'administració pública. Les administracions, molt centrades en lògiques de control i burocràcia basada en normatives i procediments, desincentiva l'aplicació de la innovació organitzativa. Existeix el risc d'allunyament entre la institució i les entitats més innovadores, dificultant les lògiques de cooperació i col·laboració. Aquesta situació suposa un repte de futur de ALBA

en la seva relació amb l'administració, al tractar-se d'una entitat que treballa en la prestació de serveis socials finançats per l'administració pública.

Un altre repte de futur que detectem per a ALBA és la necessitat constant de mantenir viu el model autogestionat en un marc de creixement de l'entitat i d'incorporació constant de nous professionals, que no han viscut el procés de canvi de model organitzatiu. Això suposarà destinar temps i recursos en formació, acompanyament i altres estratègies metodològiques per traslladar als nous professionals el funcionament i l'aplicació del model autogestionat.

Un resultat no esperat en la nostra anàlisi ha estat la importància que ha tingut la figura de la direcció general en l'enfortiment de l'entitat. Ha estat una peça clau en l'impuls i desenvolupament de l'autogestió. Les persones entrevistades han posat en valor el rol de lideratge de l'entitat i l'estil i formes d'exercir la funció de direcció, basada en la confiança i acompanyament dels equips i no en el control i l'autoritat. Caldria reflexionar fins a quin punt aquesta fet implica una situació de dependència de l'entitat vers la figura de direcció general. Seria aquest fet una contradicció en un model basat en l'autonomia i l'apoderament de les persones?

Hem constatat la manca de referents i de literatura científica sobre models organitzatius basats en l'autogestió. Seria convenient disposar de més base conceptual sobre aquesta temàtica, i documentar més experiències i casos existents d'entitats i altres tipus d'organitzacions.

Les entitats del tercer sector social, que es troben amb la necessitat d'abordatge noves problemàtiques i reptes socials, l'adopció de formes organitzatives basades en l'autogestió pot contribuir a les entitats a millorar la capacitat de resposta des d'unes lògiques de major flexibilitat, innovació social i la col·laboració i cooperació. Alhora, considerem que aquest model organitzatiu pot donar resposta a la necessitat de les entitats del tercer sector de desenvolupar models propis de gestió i organització basats en els seus principis i valors.

Fruit de la investigació realitzada, ens apareixen noves línies de treball d'investigació que poden ser interessants per tal de seguir fent recerca en els models organitzatius basats en l'autogestió en el tercer sector social

- Identificació i anàlisi de altres casos i experiències existents similars a ALBA
- Conceptualització i recerca teòrica sobre innovació organitzativa basada en l'autogestió
- Aprofundir en el vincle entre el model basat en l'autogestió i l'aplicació de la democràcia interna i la participació a les entitats socials
- Explorar els rol de la direcció general i els models de lideratge com a elements rellevants en l'aplicació dels models organitzatius basats en l'autogestió al tercer sector

10. BIBLIOGRAFIA

- Accent Social, S.L (8 d'octubre de 2019): *El model Buurtzorg: Accent Social intercanvia experiències amb l'entitat holandesa que ha revolucionat l'atenció domiciliària en els darrers 10 anys*. Recuperat el 19 de juny de 2022 de: <https://www.accent-social.cat/model-buurtzorg-atencio-persones/>
- Aramburu, N. i Rivera, O. (2006): *Organización de empresas*. Universidad de Deusto
- Bisquerra, R. i Sabariego M., (2014): *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla
- Calpena, M. (16 de febrer de 2021): *Trabajar para Vivir*. Recuperat el 24 de juny de 2022 de <https://ctxt.es/es/20210201/Politica/35018/#.YCzLh3VgEKw.twitter>
- Castells, M. (1998): *La Era de la Información. Vol. 1*. Alianza
- Darceles, M. (2009): *Guías para la Transformación*. Agencia de Innovación de Bizkaia
- Fantova, F. (2000): *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales*. (tesi doctoral). Universitat de Deusto. DOI:[10.13140/RG.2.1.2737.7128](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2737.7128)
- Fantova, F. i Manent, A. (1 d'abril de 2022): *Organitzacions comunitàries, tercer sector i complexitat social*. Recuperat de: <https://lleienel.cat/tercer-sector-complexitat-social/>
- Fayol, H. (1916): *Administration Industrielle et General*. Bulletin de la Société de l'Industrie minérale
- Fundació iSocial innovació en l'acció social (14 de març de 2019): *Buurtzorg, equips autònoms d'atenció domiciliària*. Recuperat el 19 de juny de 2022 de: <https://isocial.cat/buurtzorg-equips-autonoms-datencio-domiciliaria/>
- Gomà, R., i Ubasart, G. (2021): *Vidas en transición. Reconstruir la ciudadanía social*. Tecnos
- Laloux, F. (2016): *Reinventar las organizaciones*. Arpa

-
- Martínez, M. (2017): *Análisis de nuevos modelos organizativos y tendencias en autogestión*. (treball final de màster). E.T.S.I Industriales (UPM). Recuperat de: <https://www.itd.upm.es/wp-content/uploads/sites/10/2018/07/2018.-Resumen-An%C3%A1lisis-de-nuevos-modelos-organizativos-y-tendencias-en-autogesti%C3%B3n.pdf>
 - Mintzberg, H. (1988): *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel
 - Pujol P. (2003): *Entorn en transformació i tercer sector: capacitats organitzatives, prestació de servei i rol polític. El cas de les associacions per la lluita contra l'exclusió social a Catalunya* (tesi doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperat de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/5077#page=1>
 - Rivas Tovar, L.A (2002): *Nuevas formas de organización*. Revista Estudios Gerenciales nº 82, p.13-4. Recuperat: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/77
 - Subirats, J. (2012): *Consideraciones generales. ¿Crisis o cambio de época?* Informe España 2012. Fundación Encuentro
 - Taula del Tercer Sector Social. *La força del tercer sector*. Recuperat el 25 d'abril de 2022 de: <https://www.tercersector.cat/coneix-el-tercer-sector>
 - Vázquez, A. (2001): *El modelo vasco de transformación empresarial. Retando al futuro*. Díaz de Santos
 - Vázquez, A. (2008): *La imaginación estratégica*. Granica

11. ANNEX: Guió de les entrevistes

Guió de l'entrevista en profunditat. Persona equip de direcció de l'associació ALBA

Autogestió:

1. Em pots descriure l'organigrama actual de l'associació?
2. com enteneu l'autogestió a ALBA? Com es porta a la pràctica l'autogestió?
3. Quin és el nivell de descentralització i autonomia dels equips?
4. Com afavoreix el model organitzatiu en relació a l'estratègia de futur i la visió global d'entitat?
5. Com afavoreix el model organitzatiu autogestionat en la capacitat d'innovació?
6. Quins reptes i limitacions teniu?

Trets essencials entitat del tercer sector

7. Creus que adoptar el model organitzatiu us ha ajudat a desplegar els trets essencials que teniu com a entitat del tercer sector?
8. De quina forma el model organitzatiu impacte en la participació dels professionals a l'entitat? (en què ajuda? Fins a quin punt? Límits,...)
9. De quina forma el model organitzatiu impacte una millor atenció a les persones usuàries? (en què ajuda? Fins a quin punt? Límits,...)
10. De quina forma el model organitzatiu impacte un enfocament més comunitari de la vostra activitat? (en què ajuda? Fins a quin punt? Límits,...)

Preguntes finals

11. Quin ha tingut per l'entitat el fet d'aplicar aquest nou model organitzatiu? (ha afavorit en la millora de l'entitat? Fins a quin punt? Amb quins límits?)
12. Quins son els principals reptes de futur que teniu en relació al model organitzatiu
13. Quins son els principals aprenentatges que heu tingut?
14. Vols afegir alguna cosa més que no hagi sortit durant l'entrevista?

Guió de l'entrevista semiestructurada. Persona coordinadora de serveis de l'associació ALBA

Descripció de l'autogestió:

1. Descriure quin és el teu equip/àrea i quantes persones el formen?
2. Com apliqueu l'autogestió en el vostre equip?
3. Sobre quins temes decidiu/gestioneu com a equip?
4. Quin és el teu paper com a gestora de l'equip en el desplegament de l'autogestió?
5. Com us coordineu/treballeu amb la vostra àrea? I amb la resta de l'entitat? (quins espais teniu, formes de relació, comunicació, etc.)
6. Quins reptes i limitacions teniu en l'aplicació de l'autogestió?

Autogestió, complexitat social i tercer sector

7. Creus que aquest model us aporta una major flexibilitat i capacitat d'adaptació als canvis de l'entorn?
8. De quina forma el model organitzatiu autogestionat impacte una millor atenció a les persones usuàries? (en què ajuda? Fins a quin punt? Límits,...)
9. De quina forma el model organitzatiu impacte un enfocament més comunitari de la vostra activitat? (en què ajuda? Fins a quin punt? Límits,...)
10. Creus que adoptar el model organitzatiu us ha ajudat a desplegar els trets essencials que teniu com a entitat del tercer sector?

Preguntes finals

11. Quin impacte ha tingut per l'entitat el fet d'aplicar aquest nou model organitzatiu? (ha afavorit en la millora de l'entitat? Fins a quin punt? Amb quins límits?)
12. Creus que es un model positiu per les entitats del tercer sector social?
13. Vols afegir alguna cosa més que no hagi sortit durant l'entrevista?

Guió de l'entrevista semiestructurada. Persones treballadores de l'associació ALBA

Descripció de l'autogestió:

1. Descriure qui ets, quin és el teu lloc de feina?
2. Quan temps fa que treballes a l'associació ALBA? Has tingut altres llocs de feina a la casa? Has treballat en altres llocs fora d'ALBA?
3. Coneixes el model organitzatiu d'autogestió d'ALBA?
4. A nivell personal, treballes amb autonomia i autogestió de la teva feina?
5. Al vostre equip, treballeu des de l'autogestió del propi equip?
6. Creus que assumeixes més responsabilitats i funcions per treballar des d'aquest model organitzatiu?
7. Valores positivament aquesta forma de treballar? Perquè?
8. Es treballa d'una forma diferent respecte d'altres feines que hagi tingut?
9. Aquesta forma de participació fomenta la participació dels professionals?
10. Quin és el paper de la gestora de l'equip en el desplegament de l'autogestió? Com desenvolupes les funcions de coordinació?
11. Quins reptes i limitacions teniu en l'aplicació de l'autogestió?

Autogestió, complexitat social i tercer sector

12. Creus que aquest model aporta una major flexibilitat i capacitat d'adaptació als canvis de l'entorn?
13. De quina forma el model organitzatiu autogestionat impacte una millor atenció a les persones usuàries? (en què ajuda? Fins a quin punt? Límits,...)
14. De quina forma el model organitzatiu impacte un enfocament més comunitari de la vostra activitat? (en què ajuda? Fins a quin punt? Límits,...)

Preguntes finals

15. Quin impacte ha tingut per l'entitat el fet d'aplicar aquest nou model organitzatiu? (ha afavorit en la millora de l'entitat? Fins a quin punt? Amb quins límits?)
16. Creus que es un model positiu per les entitats del tercer sector social?
17. Vols afegir alguna cosa més que no hagi sortit durant l'entrevista?